



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV INFORMATIKY**

INSTITUTE OF INFORMATICS

**ZHODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRHY  
NA ZLEPŠENÍ**

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION OF A COMPANY AND PROPOSALS FOR IMPROVEMENT

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Ondřej Bláha

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

Ing. Kristína Sággy Estélyi, Ph.D.

**BRNO 2017**

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav informatiky  
Student: **Ondřej Bláha**  
Studijní program: Systémové inženýrství a informatika  
Studijní obor: Manažerská informatika  
Vedoucí práce: **Ing. Kristína Sággy Estélyi, Ph.D.**  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Zhodnocení finanční situace podniku a návrhy na zlepšení**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíl práce a metody zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současné situace  
Návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem práce je zhodnotit finanční situaci zvoleného podniku, identifikovat slabé stránky v této oblasti a na základě provedené analýzy navrhnout opatření vedoucích ke zlepšení finančního zdraví podniku. Student zpracuje teoretická východiska z oblasti ekonomické a finanční analýzy podniku, analyzuje současný stav ve zvoleném podniku pomocí vybraných metod, provede komparaci, identifikuje podstatné trendy ve vývoji a navrhne doporučení ke zlepšení finančního zdraví podniku.

### **Základní literární prameny:**

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. Podnikové finance v teorii a praxi. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-011-0.

KALOUDA, František. Finanční analýza a řízení podniku. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016. ISBN 978-80-7380-591-3.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. Finanční management. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.

VOCHOZKA, Marek. Metody komplexního hodnocení podniku. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

doc. RNDr. Bedřich Půža, CSc.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá zhodnocením současné finanční situace společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o., a na základě výsledků finanční analýzy také návrhy na zlepšení, které by měly vést ke zlepšení finančního zdraví této společnosti.

## **Abstract**

This bachelor thesis deals with evaluation of the current financial situation of UNIVA BLÁHA, s.r.o. company and based on the results of this financial analysis also with proposals for improvements that should improve the financial health of the company.

## **Klíčové slova**

finanční analýza, výkaz zisků a ztrát, rozvaha, cash flow, poměrové ukazatele, absolutní ukazatele, rozdílové ukazatele, soustavy ukazatelů

## **Key words**

financial analysis, profit and loss account, balance sheet, statement of cash flows, financial ratios, absolute ratios, differential ratios, sets of financial ratios

### **Bibliografická citace**

BLÁHA, O. Zhodnocení finanční situace podniku a návrhy na zlepšení. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 94 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Kristína Sággy Estélyi, Ph.D..

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2017

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Zde bych rád poděkoval své vedoucí bakalářské práce, kterou byla paní doktorka Ing. Kristína Sággy Estélyi, Ph.D., za odbornou pomoc a mimořádnou ochotu a čas, který mi věnovala.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>1 CÍL A METODIKA PRÁCE .....</b>	<b>11</b>
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKÁ PRÁCE.....</b>	<b>13</b>
2.1 FINANČNÍ ANALÝZA .....	13
2.2 VSTUPY FINANČNÍ ANALÝZY .....	14
2.2.1 <i>Interní informace</i> .....	14
2.2.2 <i>Externí informace</i> .....	14
2.2.3 <i>Účetní závěrka</i> .....	15
2.3 UŽIVATELE FINANČNÍ ANALÝZY .....	17
2.4 METODY FINANČNÍ ANALÝZY .....	17
2.5 ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ.....	18
2.5.1 <i>Horizontální analýza</i> .....	18
2.5.2 <i>Vertikální analýza</i> .....	19
2.6 ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ .....	19
2.6.1 <i>Čistý pracovní kapitál (ČPK)</i> .....	19
2.6.2 <i>Čisté pohotové prostředky</i> .....	20
2.6.3 <i>Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond</i> .....	20
2.7 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ.....	20
2.7.1 <i>Ukazatele rentability</i> .....	21
2.7.2 <i>Ukazatele aktivity</i> .....	22
2.7.3 <i>Ukazatele likvidity</i> .....	24
2.7.4 <i>Provozní ukazatele</i> .....	26
2.7.5 <i>Ukazatele zadluženosti</i> .....	26
2.8 ANALÝZA SOUSTAV UKAZATELŮ .....	28
2.8.1 <i>Du Pontův rozklad</i> .....	28
2.8.2 <i>Predikční modely</i> .....	29
2.9 VYUŽITÍ BENCHMARKINGU V ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU .....	31
2.10 STRATEGICKÁ ANALÝZA .....	33
2.10.1 <i>Analýza okolí organizace</i> .....	33
2.10.2 <i>Analýza konkurenčního oboru organizace</i> .....	34
2.10.3 <i>Analýza domácího okolí</i> .....	35
2.10.4 <i>Analýza interního okolí</i> .....	36
<b>3 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE.....</b>	<b>37</b>
3.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	37
3.1.1 <i>Základní údaje o společnosti</i> .....	37



3.1.2	<i>Historie a současnost podniku</i>	37
3.1.3	<i>Cíl podniku</i>	38
3.1.4	<i>Výrobní program</i>	38
3.1.5	<i>Obchodní politika</i>	39
3.1.6	<i>Zákazníci</i>	40
3.1.7	<i>Konkurence</i>	41
3.2	STRATEGICKÁ ANALÝZA	42
3.2.1	<i>Porterova analýza</i>	42
3.2.2	<i>Analýzy podnikového prostředí</i>	44
3.2.3	<i>SWOT analýza</i>	44
3.3	FINANČNÍ ANALÝZA	46
3.3.1	<i>Analýza absolutních ukazatelů</i>	46
3.3.2	<i>Analýza rozdílových ukazatelů</i>	57
3.3.3	<i>Analýza poměrových ukazatelů</i>	58
3.3.4	<i>Analýza soustav</i>	68
3.3.5	<i>Souhrnné hodnocení finanční situace podniku</i>	72
<b>4</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ</b>	<b>76</b>
4.1	<b>ZÁPORNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	76
4.2	<b>PROPAGACE</b>	79
4.3	<b>POHLEDÁVKY</b>	82
	<b>ZÁVĚR</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b>	<b>92</b>
	<b>SEZNAM TABULEK</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	<b>94</b>

## ÚVOD

V této bakalářské práci se zabývám finanční a strategickou analýzou společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o., která se v současnosti zabývá výrobou hydraulických tlakových hadic, servisními službami a prodejem zboží. Společnost UNIVA BLÁHA, s.r.o. působí v tomto oboru již řadu let a má za sebou řadu účetních období. Finanční analýzu podniku jsem si vybral kvůli zdokonalení mých praktických a teoretických znalostí v této oblasti a pro pozdější použití v životě.

V první část práce se zabývá samotným cílem práce, tedy jaké výsledky jsou očekávány, a metodami, pomocí kterých lze tohoto cíle dosáhnout.

Druhá část se zabývá teoretickými východisky práce, respektive vysvětlením základních pojmů, které se týkají finanční a strategické analýzy. Dále pak vysvětlením metod, které se používají při takovýchto analýzách.

Třetí část bakalářské práce obsahuje představení společnosti a samotnou analýzu současného stavu společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o. pomocí vybraných metod a návrhy řešení na zlepšení finančního zdraví této společnosti. Pro finanční analýzu jsou použity účetní výkazy v časovém úseku pěti účetních období.

V neposlední řadě bude práce obsahovat vyhodnocení výsledků ukazatelů z finanční analýzy současného stavu a stručný popis klíčových hodnot, které jsou podstatné při vlastních návrzích.

Poslední část této bakalářské práce se zabývá vlastními návrhy, které by měly zlepšit finanční zdraví sledované společnosti, nebo předejít zhoršení stávající finanční situace firmy UNIVA BLÁHA, s.r.o.

# 1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Cílem práce je zhodnotit finanční situaci společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o., identifikovat slabé stránky v této oblasti a na základě provedené analýzy navrhnout opatření, vedoucí ke zlepšení finančního zdraví podniku.

Ve spolupráci se sledovanou firmou má tato práce další přínos, a to pomoci si majiteli firmy uvědomit důležitost pravidelných analýz finančního zdraví podniku a pochopit jeho fungování z jiné perspektivy.

Samotná finanční analýza probíhá za časový úsek pěti účetních období, pro porovnání výsledků a lepší pochopení vývoje finanční situace v čase a pro zjednodušení při navrhování řešení.

V této práci jsou použity hlavně metody finanční analýzy v podobě především vzorců. Získané informace z těchto výpočtů jsou reprezentovány hlavně pomocí grafů, díky kterým dokážeme z informací lépe získat poznatky. Dále metody strategické analýzy, které jsou vyjádřeny hlavně slovními komentáři. Porovnáváním například účetních výkazů v čase je důležitým krokem pro navrhování řešení a určení přibližné budoucí prognózy finanční situace v podniku. Analýza konkurence, která se nachází v oblasti působnosti sledované firmy je důležitým faktorem při navrhování řešení, protože konkurence značně ovlivňuje rozhodování vedení firmy.

Cíle hodlám dosáhnout pomocí osvědčených metod, které jsem vybral, a které mi pomohou co nejlépe zpracovat téma, kterým se tato práce zabývá. Mezi tyto metody patří například analýza stavových veličin, respektive horizontální a vertikální analýza, která se provádí na základě rozvahy. Dále analýza rozdílových ukazatelů (ČPK, ČPP, ČPM), kde použiji výkaz zisků a ztrát. Protože firma nesestavuje výkaz cash flow, nebude v této práci použit a ukazatele, které tento výkaz potřebují nebudou použity. Jako další hodnotné ukazatele můžeme zmínit poměrové ukazatele, a to například stupně likvidity (okamžitá, pohotová, běžná), ukazatele aktivity (obrat aktiv a další s tím spojené, obrat závazků), rentability (ROA, ROE a další) a zadluženosti. Jako srovnání ukazatelů poslouží částečná

finanční analýza konkurenční společnosti HYDRO-FLEX-ZBA, s.r.o. a analýzy Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky.

Pro zpracování strategické analýzy, která je nedílnou součástí při navrhování opatření, jsem vybral metodu pro analýzu silných a slabých stránek společnosti, dále pro identifikaci možných příležitostí a zjištění faktorů, které mohou firmu ohrozit, a to v podobě SWOT analýzy. Pro analýzu konkurenčního a oborového prostředí jsem se rozhodl využít Porterovu analýzu a SLEPTE analýzu.

Při navrhování vlastních řešení bych rád použil co nejkonkrétnější návrhy řešení, které budou v souladu se současnými cíli podniku a po konzultaci s majitelem firmy také s nově stanovenými cíli.

V této práci využívám dostupnou odbornou literaturu, jak v teoretické části bakalářské práce pro vysvětlení použitých metod a ukazatelů, tak pro jejich lepší pochopení při použití v praktické části.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKÁ PRÁCE**

Tato část práce se zabývá teoretickým rozbořem finanční a strategické analýzy. Konkrétně významem finanční a strategické analýzy, použitých metod a postupů pro získání poznatků ze zdrojových dat a informací a výhodami těchto analýz. Také se seznámíme se zdroji dat používaných ve finanční a strategické analýze. Dále se v této kapitole podrobně seznámíme s ukazateli, které budou použity v praktické části této práce.

Data jsou údaje, které odrážejí realitu. Data jsou zachycena pomocí pozorování reality a jsou použita jako vstup pro získání informací a poznatků. Data se používají například k výpočtům, analýzám, plánování atd. Informace vznikají interpretací získaných dat s využitím znalostí. Informace slouží pro rozhodování a řízení.

Cíl je popis stavu, kterého chce jedinec, tým nebo organizační útvar dosáhnout v dané oblasti podnikání nebo jiných aktivit. Cíl je základem řízení. Cíle jsou používány při plánování, a to hlavně ve strategickém řízení. V dnešní době vychází cíle z principů vyváženosti, například Balanced Scorecard.

Pojem vize je často používán ve strategickém řízení, je to vlastně představa, jak chceme, aby vypadal budoucí stav. Vize má jednoduchou podobu, a to formou popisu ideálního stavu, kterého chce organizace dosáhnout pomocí své strategie.

Je to součástí motivačních faktorů, v organizaci. Díky vizi dokáže větší množství lidí směřovat jedním směrem. Je důležité, aby se všichni ztotožnili s danou vizí a šli za ní (15).

### **2.1 Finanční analýza**

Finanční analýza má za úkol posoudit finanční zdraví podniku, identifikovat silné a slabé stránky podniku a identifikovat případnou finanční tísní, až možný bankrot, a to na základě především účetních výkazů. Hlavním úkolem finanční analýzy je tedy vypovědět

finanční a majetkovou situaci podniku a dále na základě analýz připravit data pro další rozhodování vedení podniku, respektive managementu. (3, 11).

Finanční analýza v sobě zahrnuje hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek (1).

## **2.2 Vstupy finanční analýzy**

Pro vypracování finanční analýzy je potřeba mít kvalitní vstupní data. Všechny metody finanční analýzy čerpají vstupní data finanční a ekonomické oblasti podniku. Ze vstupních dat se pomocí metod finančních analýzy stanou informace, které se používají k podpoře a rozhodování (10, 9).

Finanční analýza vychází z různých informačních zdrojů. Můžeme je rozdělit jako interní a externí. Hlavním zdrojem informací pro finanční analýzu jsou rozvaha (přehled o stavu a struktuře majetku a o zdrojích jeho krytí), výkaz zisku a ztrát (přehled o tvorbě a užití výsledku hospodaření) a výkaz o pohybu peněžních toků (výkaz cash flow) (1).

### **2.2.1 Interní informace**

K veřejně dostupným interním informacím, které se běžně používají při zpracování základní finanční analýzy patří data z účetní závěrky. Dále k nim patří údaje z vnitropodnikového účetnictví, podnikové statistiky, podklady z úseku práce a mezd, vnitřní směrnice podniku a podobně. Je možné také použít nefinanční informace, jako jsou například informace o produktivitě práce a objemové množství výrobků a služeb (1).

### **2.2.2 Externí informace**

Externí informace zahrnují informace z vnějšího prostředí a týkají se nejen samotného podniku, ale také domácího a zahraničního okolí daného podniku. Jsou to například data z mezinárodních analýz, analýz národního hospodářství nebo odvětvových analýz. Dále informace z oficiálních statistik a burzovní informace z odborného tisku. K nefinančním

externím zdrojům patří například postavení na trhu, konkurence, opatření vlády, kvalita managementu atd. (1).

### **2.2.3 Účetní závěrka**

Účetní závěrka obsahuje rozvahu, výkaz zisků a ztrát (výsledovku) a může také obsahovat i cash flow, tedy přehled o peněžních tocích (18).

#### **Rozvaha**

Rozvaha patří mezi základní účetní výkazy, protože zachycuje stav pořízeného majetku, respektive aktiva podniku a zdroje, které byly vynaloženy k pořízení a krytí tohoto majetku, respektive pasiva. Vše je zachyceno k nějakému datu a v peněžním vyjádření (9).

#### **Aktiva**

Aktiva jsou prostředky, které vznikly na základě minulých rozhodnutí a mají přinést podniku nějaký ekonomický efekt. Aktiva se dělí na stálá aktiva (dlouhodobý majetek), oběžná aktiva (krátkodobý majetek) a skupina časové rozlišení.

Dlouhodobý majetek neboli stálá aktiva, tvoří hlavně dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek. Charakteristické pro dlouhodobý majetek je, že jeho spotřeba není okamžitá, ale postupná to delší než jeden rok. Tato spotřeba je vyjádřena pomocí odpisů.

Krátkodobý majetek neboli oběžná aktiva, je majetek, který podnik drží, používá a disponuje s ním po dobu do jednoho roku. Jedná se hlavně o krátkodobé peněžní prostředky a položky majetku, které se s největší pravděpodobností přemění na finanční prostředky do jednoho roku (8, 1).

Do třetí skupiny se řadí aktiva podle časového rozlišení. To jsou příjmy a náklady příštích období (1).

## **Pasiva**

Podnik je financován (kryje svůj majetek) z podnikového kapitálu a ten má svou strukturu. Dělí se na vlastní kapitál, který například do podniku přinesli vlastníci nebo kapitál vygenerovaný z chodu podniku.

Druhé důležité rozdělení je, zda se jedná o cizí kapitál, tedy zda podnik nepoužil například úvěr pro krytí svého majetku. Samozřejmě sem patří i veškeré závazky, které se dělí podle doby splatnosti, a to na krátkodobé a dlouhodobé.

Do třetí skupiny se řadí pasiva takzvaná podle časového rozlišení, kam patří výdaje a výnosy příštích období (1)

## **Výkaz zisku a ztrát**

Výkaz zisku a ztrát, nebo spíše pod více známým označením „výsledovka“, sleduje tržní hodnotu podniku, respektive výsledek hospodaření (zisk). Výkaz zisku a ztrát monitoruje činnosti podniku z hlediska výnosů z vlastních produktů a služeb a nákladů vynaložených na dané výnosy a další činnosti. VZZ se dělí nejen podle výnosů a nákladů, ale dále na výnosy a náklady z provozní, finanční a mimořádně činnosti. Jakým si výsledkem VZZ je výsledek hospodaření za účetní období, tzv. čistý zisk (14).

*„Výnos je peněžní vyjádření výsledků hospodaření podniku“ (14, s. 21).*

## **Výkaz o peněžních tocích (cash flow)**

Tento výkaz monitoruje skutečný peněžní tok v podniku, tedy kam a odkud peníze odcházejí a přicházejí. Jedná se o sledování příjmů a výdajů za určité období. Typicky jeden kalendářní rok. Výkaz cash flow se také dále rozděluje, a to na provozní činnosti, investiční činnosti a finanční činnosti (14).

Mále účetní jednotky a mikro účetní jednotky nemají povinnost sestavovat výkaz cash flow ani přehled o změnách vlastního kapitálu. Jednotky, které jsou a nejsou povinni tyto výkazy sestavovat jsou uvedeni v zákoně o účetnictví (19).



## **2.3 Uživatelé finanční analýzy**

Uživatele finanční analýzy můžeme rozdělit na interní a externí, protože informace o finančním zdraví podniku nevyužívají pouze manažeři a vrcholové vedení (8).

Mezi externí uživatele patří:

- stát a jeho orgány (kontrola, statistiky, dotace atd.),
- investoři (potenciální investice, kontrola vloženého kapitálu),
- banky a věřitelé (úvěr, informace o dlužníkovi),
- obchodní partneři (závazky vůči partnerům, stabilita podniku),
- konkurence (vzájemné hodnocení určitý typ benchmarkingu).

Mezi interní uživatele patří hlavně:

- manažeři (operativní a strategické rozhodování),
- zaměstnanci (zájem o stabilitu a prosperitu-> jistota zaměstnání),
- odboráři (9).

## **2.4 Metody finanční analýzy**

K základním metodám finanční analýzy patří například:

- Analýzy absolutních ukazatelů,
- Analýza poměrových ukazatelů,
- Analýzy rozdílových ukazatelů,
- Analýza soustav ukazatelů (11).

## 2.5 Analýza absolutních ukazatelů

Tyto metody se používají v kombinaci s dalšími metodami pro zvýšení vypovídací schopnosti použitých výkazů. Mají charakter jakýchsi meta-nástrojů. Jejich výhoda je v jejich jednoduchosti a snadnému aplikování (3).

### 2.5.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza též označována jako analýza časových řad je běžně používaným nástrojem v podnicích. Jde o finančně-analytickou techniku, kde se jedná o analýzu finančních ukazatelů v čase. Výstupem je obvykle jakýsi časový trend analyzovaného ukazatele. Používá se hlavně pro predikci budoucího vývoje (3).

Horizontální analýza (analýza „po řádcích“) se provádí nad jednotlivými roky a tím pádem může porovnávat změny v položkách oproti jiným létům.

Pro dosažení dostatečné vypovídací schopnosti potřebuje mít tato metoda následující položky:

- minimálně dvě účetní období,
- vyloučit náhodné vlivy vstupující do analýzy (opravy kvůli přírodním katastrofám atd.),
- pro predikci budoucích let je třeba brát v úvahu předpokládané změny (inlace, změny regulovaných cen, měnový kurz apod.) – velká pravděpodobnost chybovosti (4).

Vzorec je:

- $$\text{změna v \%} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \times 100\%$$

### 2.5.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza sleduje poměr jednotlivých položek na celkový počet aktiv a pasiv. Používá se pro srovnávání struktur aktiv a pasiv mezi jednotlivými léty, ať už v peněžních jednotkách nebo v procentuální změně. Mezi základní cíle vertikální analýzy patří určitě jaký je poměr krytí majetku na celkových pasivech. Podíl jednotlivých položek výkazu zisku a ztrát na tržbách (14).

Vzorec je:

- $$\text{struktura v \%} = \frac{\text{položka aktiv nebo pasiv}}{\text{celková aktiva nebo celková pasiva}} \times 100\%$$

## 2.6 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele slouží v analýze pro řízení finanční situace podniku, respektive značí, jak moc je podnik likvidní. Jde o rozdíl mezi položkami aktiv a pasiv (oboje krátkodobých) (6).

### 2.6.1 Čistý pracovní kapitál (ČPK)

*„Je nejčastěji užívaným ukazatelem vypočteným jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy (OA) a celkovými krátkodobými dluhy (CKkr)“ (6, s. 35).*

Je možné oddělit ty krátkodobé závazky, které mají například splatnost do 3 měsíců a tím zjistit, která, respektive kolik oběžných aktiv připadá na brzkou úhradu krátkodobých dluhů (6).

Vzorec pro manažerský způsob výpočtu je:

- $$\text{ČPK}_{\text{manažerský přístup}} = \text{oběžná aktiva} - \text{kr. závazky}$$

Další způsob je takzvaný investorský přístup:

- $\text{ČPK}_{\text{investorský přístup}} = \text{dlouhodobá pasiva} - \text{dlouhodobý majetek}$

### 2.6.2 Čisté pohotové prostředky

Tento ukazatel se používá pro monitorování okamžité likvidity, respektive okamžité likvidity právě splatných krátkodobých závazků. V případě, že použijeme pouze hotovost a peníze na běžném účtu, jde o nejvyšší stupeň likvidity. Pro výpočet se používají pouze peníze v pokladně a na běžných účtech (1, 10).

Pak tedy výpočet vypadá následovně:

- $\text{ČPP} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$

### 2.6.3 Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond

Jde o modifikaci čistého pracovního kapitálu. Změna tkví v eliminaci nelikvidních položek v oběžných aktivech (1).

Výpočet je pak takto:

- $\text{modifikovaný ČPK} = \text{OA} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky} - \text{kr. cizí kapitál}$

## 2.7 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele jsou jedním ze základních nástrojů finanční analýzy. Jak napovídá název, využívají vzájemné poměrování jednotlivých položek či skupin položek ve výkazech, které spolu souvisí. Běžně se používají ukazatele rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti (5).

### 2.7.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability je možné použít pro srovnávání v čase i pro mezipodnikové srovnávání výkonnosti. Používají se pro zjištění míry ziskovosti (2).

Jde o výnosnost vloženého kapitálu. Jsou to typicky ukazatele, do kterých vstupují data z rozvahy a výsledek hospodaření z výkazu zisku a ztrát (12).

#### Rentabilita tržeb – ROS

Tento ukazatel vyjadřuje ziskovou marži podniku a měl by vykazovat stoupající tendenci. Při výpočtu tohoto ukazatele se nejčastěji používá výsledek hospodaření v podobě zisku po zdanění nebo zisk před zdaněním a úroky (EBIT). V případě, že chceme porovnat jednotlivé podniky mezi sebou a porovnat ziskovou marži, doporučuje se využít EBIT (zisk před zdaněním a úroky), aby při hodnocení nebyl výsledek ovlivněn kapitálovou strukturou, anebo v případě různých zemí i různou mírou zdanění (2).

Vzorec pro výpočet je pak:

- $$ROS = \frac{VH}{Tržby}$$

#### Rentabilita aktiv – ROA

Ukazatel rentability aktiv měří produkční sílu podniku, respektive jak podnik nakládá se svým majetkem a jak efektivně ho využívá. Pro výpočet není důležité znát způsob financování podniku, ale pro správnou interpretaci tohoto ukazatele potřebujeme způsob krytí majetku podniku znát (2, 15).

Pro výpočet můžeme použít vzorce:

- $$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva}$$

- $ROA = \frac{EAT}{Aktiva}$

Tento ukazatel vypovídá o výši ziskovosti podniku bez ohledu na to, zda zisk tvoříme z vlastních nebo cizích zdrojů (20).

### **Rentabilita vlastního kapitálu – ROE**

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje, jak se zhodnocuje vložený kapitál vlastníky podniku. Znamená to, kolik Kč čistého zisku (VH) připadá na jednu Kč vlastního kapitálu. Dá se použít pouze na úrovni celého podniku (2).

Vzorec pro výpočet je tedy

- $ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$

### **2.7.2 Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity nám říkají, jakým způsobem podnik nakládá se svými aktivy. Může se stát, že podnik bude disponovat zbytečně hodně aktivy a budou mu vznikat náklady a klesat zisk. V případě, že jich má nedostatek, může se stát, že se bude muset vzdát některých příležitostí a bude mu klesat zisk.

Jako nečastější ukazatele se používají:

- obrat celkových aktiv,
- obrat dlouhodobého majetku,
- doba obratu zásob,
- doba obratu pohledávek,
- doba obratu závazků (6).

### **Obrat celkových aktiv**

Tento ukazatel nám říká, kolikrát se celková aktiva obrátí v tržbách za rok. Optimální hodnota se uvádí jako 1 – 1,5 (14).

- $$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

### **Obrat dlouhodobého majetku**

Tento ukazatel má smysl tehdy, zda se firma rozhoduje, jestli má koupit další dlouhodobý majetek, který by generoval zisk. Nízká hodnota oproti oborovému průměru naznačuje, aby výroba zvýšila využití výrobních kapacit. Pro finanční manažery to může znamenat omezit investice (6).

- $$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

### **Doba obratu zásob**

Doba obratu zásob označuje průměrný počet dní, kdy jsou zásoby vázány v podniku, až do doby, kdy jsou spotřebovány nebo prodány (14).

- $$\text{Doba obratu} = \frac{\text{Zásoby}}{\frac{\text{Tržby}}{360}}$$

### **Doba obratu pohledávek**

Pomocí tohoto ukazatele zjistíme, kolik průměrně musí firma čekat dnů, než se pohledávky přemění na příjmy, tedy kdy dostane za své výrobky a služby zaplacené. V případě, že tato doba je delší než běžná platební podmínka, za které podnik fakturuje své zboží, měla by firma učinit nějaké opatření, protože obchodní partneři nehradí své závazky včas. (6, 14).

- $$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\frac{\text{Tržby}}{360}}$$

## Doba obratu závazků

Doba obratu závazků říká, jak dlouho firma odkládá platbu faktur svým dodavatelům. Je to vlastně doba (počet dnů), po které firma využívá od svých dodavatelů takzvaný „bezplatný obchodní úvěr“ (6, 14).

- Doba plastnosti kr. závazků =  $\frac{\text{kr.závazky}}{\frac{\text{Tržby}}{360}}$

### 2.7.3 Ukazatele likvidity

Likvidita je v základu, jak dokáže podnik přeměnit svůj majetek na prostředky, nejčastěji peněžní, pomocí kterých by mohla uhradit své závazky (13).

Ukazatele likvidity určují poměr mezi určitými položkami majetku v rámci oběžných aktiv a krátkodobými závazky. V praxi se používají tři základní stupně (7).

#### Okamžitá likvidita (peněžní likvidita)

Okamžitá likvidita nebo peněžní likvidita je likvidita prvního stupně a vyjadřuje, kolik Kč likvidního majetku, tedy peněžních prostředků na bankovních účtech, peněz v pokladně, cenin a krátkodobých cenných papírů, připadá na 1 Kč krátkodobých závazků (7, 13).

Výpočet je pak:

- Okamžitá likvidita =  $\frac{\text{Finanční majetek}}{\text{kr.závazky}}$

Optimální hodnota se uvádí od 0,2 do 0,8 (7).

*„Oba tyto ukazatele pracují s nejlikvidnějšími složkami aktiv. Rozdíl mezi nimi spočívá v tom, že v případě peněžní likvidity pracujeme jen s peněžními prostředky, kdežto*



*v případě okamžité likvidity bereme v úvahu i krátkodobé cenné papíry a podíly, tj. celý krátkodobý finanční majetek“ (13, s. 290).*

### **Pohotová likvidita**

Pohotová likvidita je likvidita druhého stupně a znamená, kolik Kč likvidního majetku připadá na 1 Kč krátkodobých závazků. Vyjadřuje poměr součtu krátkodobých pohledávek a finančního majetku vůči krátkodobým závazkům (13).

Výpočet je pak:

- Pohotvá likvidita = 
$$\frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{kr. závazky}}$$

Optimální hodnota se většinou uvádí hodnota 1 až 1,5. Na rozdíl od běžné likvidity, tento ukazatel vylučuje nejméně likvidní složku, a to jsou zásoby (7, 13).

### **Běžná likvidita**

Běžná likvidita je likvidita třetího stupně a jde o poměr oběžného majetku ke krátkodobým závazkům. Vyjadřuje kolik Kč krátkodobého majetku (po odpočtu dlouhodobých pohledávek) připadá na 1 Kč krátkodobých závazků (7).

Výpočet je pak:

- Běžná likvidita = 
$$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{kr. závazky}}$$

Optimální hodnota se uvádí 2, případně podle požadavků banky na půjčku a to 1,5-2,5 (7, 13).

Běžná likvidita nám značí, jak podnik dokáže přeměnit svá oběžná aktiva (krátkodobý majetek) na prostředky, kterými by dokázala uhradit své krátkodobé závazky (13).

#### **2.7.4 Provozní ukazatele**

*„Analýza nákladovosti obecně slouží k vyhodnocení výše nákladů, které byly vynaloženy na dosažení, zajištění a udržení výnosů nebo jiných výsledků činnosti podniku“. Proto se ukazatele nákladovosti konstruuji obvykle jako poměr celkových nebo dílčích nákladů k celkovým či dílčím výnosům, výkonům, tržbám nebo jiným veličinám vyjadřujícím zvýšení ekonomického prospěchu“ (13, s. 251).*

#### **Celková nákladovost z výnosů**

Pro zjištění, respektive sledování celkové nákladovosti z výnosů se používá vztah celkové náklady / celkové výnosy. Je to proto, že výnosy nám určují nejkomplexnější veličinu, která nejlépe ukazuje zvýšení ekonomického prospěchu (13).

Výpočet je tedy:

- Celková nákladovost výnosů =  $\frac{\text{Náklady}}{\text{Výnosy}}$

#### **2.7.5 Ukazatele zadluženosti**

Hlavní funkcí těchto ukazatelů je poměřovat cizí a vlastní zdroje. Dále se zabývají schopností hradit náklady dluhu. V případě, že firma pořídila nějaký majetek na leasing, neobjeví se nám v rozvaze a musíme hledat zadluženost pomocí ukazatelů na bázi výsledovky (14).

#### **Úrokové krytí**

Tento ukazatel nám říká, kolikrát celkový zisk podniku dokáže pokrýt úrokové platby. Je důležitý pro věřitele, ukazuje jim velikost takzvaného bezpečnostního polštáře (15).

Vzorec je pak:

- $$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Celkový nákladový úrok}}$$

### **Doba splácení dluhů**

Znamená, za kolik let by byl podnik schopen splatit všechny své dluhy. Předpoklad je, že si udrží současnou úroveň tvorby cash flow (15).

Vzorec je pak:

- $$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{CF z provozní činnosti}}$$

### **Koeficient samofinancování**

Tento koeficient je opak k celkové zadluženosti. Říká nám, jak je podnik schopný pokrýt své potřeby ze svých vlastních zdrojů. Znamená finanční stabilitu a samostatnost firmy (20).

Vzorec je pak:

- $$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní jmění}}{\text{Aktiva}} \times 100\%$$

### **Celková zadluženost**

Celková zadluženost představuje podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům, přičemž čím větší je podíl vlastního kapitálu, tím větší je bezpečnostní polštář v případě ztrát při likvidaci pro věřitele, a proto věřitelé upřednostňují tento ukazatel co nejmenší.

V případě, že je ukazatel vyšší než oborový průměr, věřitelé nebudou chtít investovat další peníze do podniku, kvůli velkému riziku, nebo by požadovali větší úrokovou sazbu (6).

- Celková zadluženost =  $\frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Aktiva}}$

## 2.8 Analýza soustav ukazatelů

Analýza soustav ukazatelů má za cíl shrnout celkovou finančně ekonomickou situaci a výkonnost podniku pomocí jednoho ukazatele, který v sobě nese soustavu poměrových ukazatelů. Nejčastěji se používají pyramidové soustavy a účelově vybrané ukazatele. Patří k nim predikční modely, které diagnostikují finanční situaci podniky a snaží se předpovědět budoucí situaci (11).

### 2.8.1 Du Pontův rozklad

*„Nejznámějším pyramidovým rozkladem je Du Pont rozklad (analýza), který je zaměřen na rozklad rentability vlastního kapitálu a vymezení jednotlivých položek vstupujících do tohoto ukazatele“ (11, s. 132).*

Rovnice neúplného rozkladu má následující tvar:

- $$\text{ROE} = \frac{\text{ČZ}}{\text{VK}} = \frac{\text{ČZ}}{\text{A}} \times \frac{\text{A}}{\text{VK}} = \frac{\text{ČZ}}{\text{T}} \times \frac{\text{T}}{\text{A}} \times \frac{\text{A}}{\text{VK}}$$

Následující vysvětlivky značí zkratky jednotlivých proměnných:

- ČZ = čistý zisk,
- VK = vlastní kapitál,
- A = celková aktiva,
- T = tržby (11).

### 2.8.2 Predikční modely

Bankrotní modely se snaží předpovědět, možné ohrožení podniku, tedy případný bankrot podniku a varovat před ním dříve, než nastane. Počítá s tím, že každému podniku hrozí bankrot (5).

*„Bonitní modely se zabývají finančním zdravím podniku. Jsou založeny na diagnostice finančního zdraví firmy. Snaží se bodovým ohodnocením výsledných ukazatelů stanovit bonitu hodnoceného podniku“ (5, s. 222).*

Bodově ohodnocené poměrové ukazatele se buďto sčítají nebo průměrují a výsledná scoringová známka udává finanční důvěryhodnost podniku (5).

#### Altmanův model

Altmanův model respektive „Altmanovo Z-skóre“ je diskriminační metoda, na jejímž základě jsou určeny váhy jednotlivých poměrových ukazatelů, které vstupují do výpočtu tohoto modelu. Hodnota vah vychází ze statistického zkoumání podniků v USA. Výsledný model počítá s 5 nejvýznamnějšími vstupními ukazateli z 22 zkoumaných.

Pro podnik, jehož akcie nejsou veřejně obchodovatelné na burze má Z-skóre tento tvar:

$$\bullet \quad Z = 0,717 \times X_1 + 0,847 \times X_2 + 3,107 \times X_3 + 0,42 \times X_4 + 0,995 \times X_5$$

Význam jednotlivých proměnných:

- $X_1$  = pracovní kapitál / celková aktiva,
- $X_2$  = nerozdělený zisk / celková aktiva,
- $X_3$  = EBIT / celková aktiva,
- $X_4$  = tržní hodnota vlastního kapitálu / účetní hodnota dluhů,
- $X_5$  = tržby / celková aktiva (5).

Tab. 1: Tabulka hodnot „Z“ indexu (6)

Hodnota indexu	Stav podniku
$Z > 2,9$	Předvídatelná uspokojivá finanční situace
$1,2 < Z \leq 2,9$	Pásmo tzv. šedé zóny
$Z \leq 1,2$	Ohrožení vážnými finančními problémy

Metoda Z-skóre je doplňujícím ukazatelem při finanční analýze a vyjadřuje finanční situaci podniku. Hodnota „Z“ indexu udává, jak si podnik vede vzhledem k finanční situaci. Při hodnotě větší než 2,99 je situace podniku uspokojivá. V rozmezí 1,81 do 2,99 se jedná o tzv. „šedou zón“, respektive nevyhraněnou finanční situaci. V případě, že index je menší než 1,81, signalizuje to silné finanční potíže a mohlo by dojít až k bankrotu (6).

## Index IN

Index IN umožňují posoudit finanční výkonost a důvěryhodnost podniků na základě ukazatelů podobně jako u Altmanovy formule bankrotu (6).

Index IN má hodnotit české firmy v českém prostředí a snaží se vyhodnotit jejich finanční zdraví. Model IN je podobně jako model „Z-skóre“ vyjádřen rovnicí, v níž jsou zařazeny poměrové ukazatele zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity, kde každému z těchto ukazatelů je přiřazena jiná váha (1, 11).

Vzorec pro výpočet INDEX IN05:

- $$IN05 = 0,13 \times A + 0,04 \times B + 3,97 \times C + 0,21 \times D + 0,09 \times E$$

A = aktiva / cizí kapitál,

B = EBIT / nákladové úroky,

$C = \text{EBIT} / \text{celková aktiva},$

$D = \text{tržby} / \text{celková aktiva},$

$E = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky} (20).$

Tab. 2: Výsledná kvalifikace firmy se provede podle následující tabulky (20)

$IN > 1,6$	Podnik tvoří hodnotu
$0,9 < IN < 1,6$	Šedá zóna nevyhraněných výsledků
$IN < 0,9$	Podnik hodnotu netvoří (ničí)

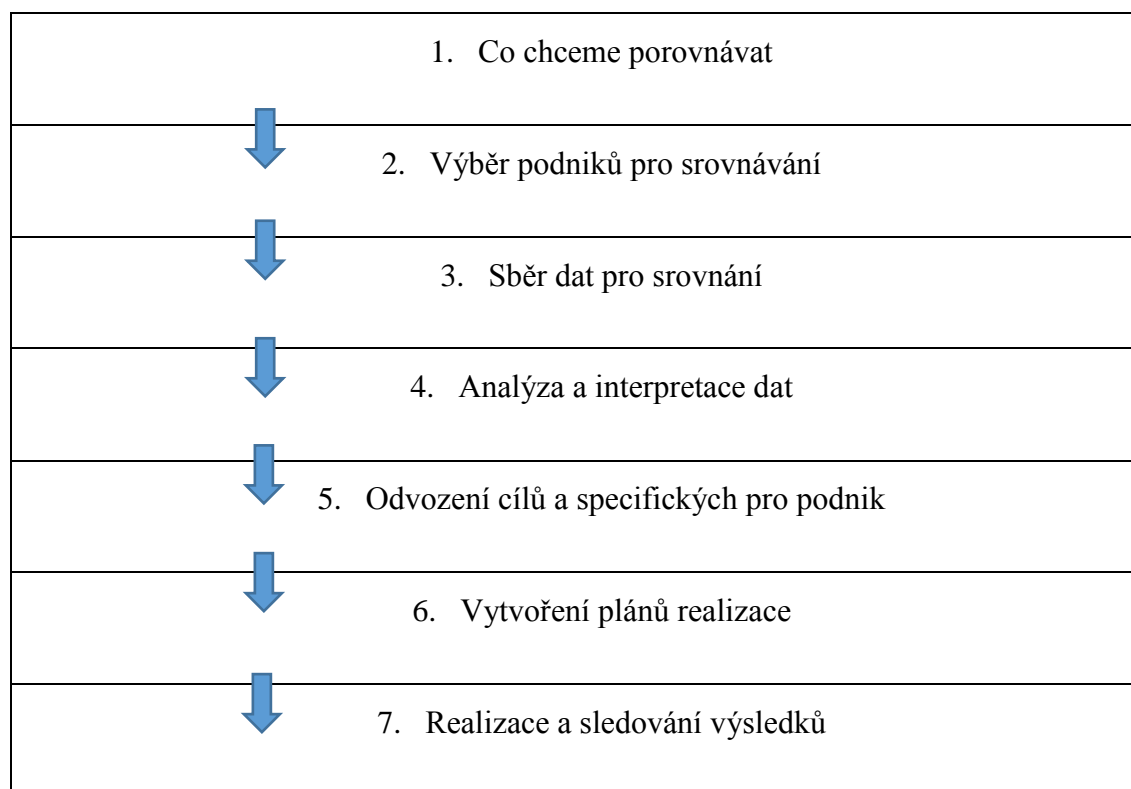
## 2.9 Využití benchmarkingu v řízení výkonnosti podniku

*„Pro identifikaci silných a slabých stránek hospodaření podniků, jež ovlivňují výkonnosti a tvorbu hodnoty podniku, lze účinně využít metodu benchmarkingu“ (2, s. 206).*

Základem benchmarkingu je učit se od ostatních, a to od těch, kteří jsou v daném oboru nejlepší. Je to jednoduchá dobře využitelná metoda v podstatě ve všech podnikových procesech. Téměř každý proces se dá nějakým způsobem vylepšit a udělat jej efektivnějším. Napomáhá managementu ve stanovení cílů, a to jak konkrétních dlouhodobých, tak dílčích. Pomocí této metody management nemusí pouze porovnávat své činnosti s daným standardem, ale také se mu dokázat vyrovnat a stát se novým standardem na trhu, samozřejmě v daném odvětví. Zkrátka stát se novým benchmarkem.

Benchmarking můžeme použít na cokoli v organizaci například zlepšování procesů, poskytování služeb, způsobilosti zaměstnanců, systém managementu atd.

Tab. 3: Postup při benchmarkingu (2)



Rozlišujeme tři základní postupy srovnávání, a to na základě předmětu, jež chceme porovnat.

- Výkonový benchmarking – jde o porovnání finančních nebo jiných dat (tržní pozice, konkurenční výhody atd.). Jedná se o identifikaci rozdílů ve výkonnosti mezi subjekty provádějícími benchmarking,
- Procesní benchmarking – měří výkonnosti procesů prováděných v podniku (například trvání výrobního cyklu, kapacitu výroby, využití zdrojů atd.). Princip benchmarkingu spočívá ve hledání nejlepší praktiky v provádění jednotlivých procesů,
- Strategický benchmarking – jedná se o proces identifikace výkonnosti a standardů na úrovni světové třídy. Snaží se učít rozdíly v konkurenceschopnosti (například využití zdrojů a dovedností, poskytování produktů a služeb atd.). Výsledkem pak je vytvoření vhodné strategie / strategií pro udržení pozice podniku na trhu a vlastnímu rozvoji podniku (2).



## 2.10 Strategická analýza

*„Základem pro formulování strategie podniku vedoucí k dosažení konkurenční výhody je nalezení souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. Proces formulace strategie je složitý proces, který vyžaduje systematický přístup pro identifikaci a analýzu vnějších faktorů působících na podnik a jejich konfrontaci se zdroji a schopnostmi podniku“ (16, s. 8).*

Záměr strategické analýzy spočívá v předvídavosti různých scénářů, které mohou podnik potkat a připravit jej na ně. Toto vyžaduje strategické myšlení a kreativní přístup k věci.

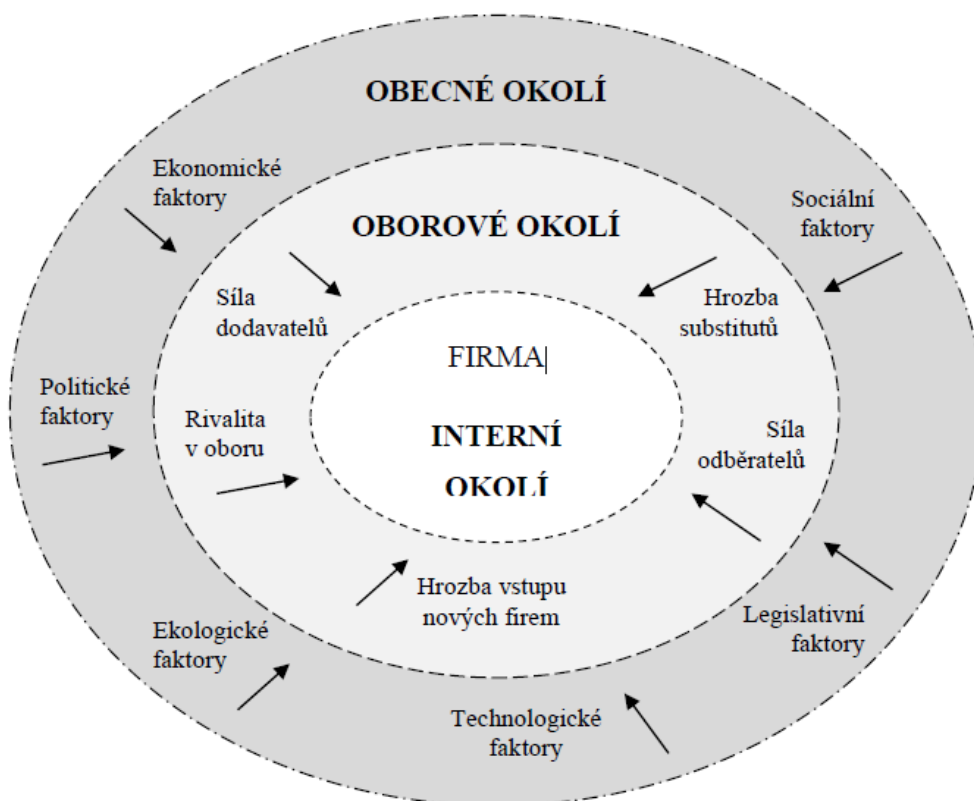
Strategická analýza obsahuje techniky pro analýzu také vztahů mezi okolím a podnikem, což se může týkat například odvětví, konkurenční síly a makrookolí podniku (16).

*„Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku“ (16, s. 10).*

### 2.10.1 Analýza okolí organizace

Analýza organizace se zabývá nejprve vnějším prostředím organizace, a nakonec vnitřním prostředím. Pod vnějším prostředím si můžeme například představit mezinárodní prostředí, národní prostředí, podnikatelským odvětvím.

Analýza prostředí je pro podnik důležitá, aby věděla, jaká je její pozice v prostředí, ve kterém působí, dále aby mohla reagovat na změny v okolí a nebyla dlouhodobě ohrožena neustálými změnami a dokázala na ně pružně reagovat. Jako další příklad lze uvést konkurenční schopnost vůči ostatním firmám v oboru (17).



Obr. 1: Okolí organizace (17, s. 40)

### 2.10.2 Analýza konkurenčního oboru organizace

V první řadě je důležité pro rozvoj podnikové strategie analýza samotného podniku a dále má velký význam postavení podniku ve zkoumaném podnikatelském prostředí (17).

#### Porterova analýza

Porterova analýza se zabývá konkurenčním prostředím podniku. Hlavní myšlenkou této analýzy je identifikovat vnější vlivy, které se v daném oborovém prostředí nacházejí a zjistit, které mají pro podnik význam, a které by mohly ovlivnit budoucnost podniku. Každý podnik, který chce uspět a dosáhnout svých cílů musí tyto vlivy identifikovat, přiměřeně a pružně na ně reagovat a pokusit se změnit jejich působení ve svůj prospěch (16).



Obr. 2: Porterova metoda pěti sil (17, s. 49)

### 2.10.3 Analýza domácího okolí

Tato část analýzy platí pro všechny organizace, je totiž považována za všeobecnou. Je to rozbor ekonomických, legislativních a politických trendů a také technických a ekologických trendů. K analýze vnějšího okolí se používá analýza metodou SLEPTE, která zahrnuje velkou škálu vlivů okolí na organizaci (17).

#### SLEPTE analýza

SLEPTE analýza slouží k analýze okolního prostředí organizace. Jednotlivá písmena znamenají typy vnějších faktorů:

- Social – sociální,
- Legislative – legislativní,
- Economic – ekonomický,
- Political – politický,
- Technological / Technical – technologický / technický,
- Ekological – ekologický (15).

## 2.10.4 Analýza interního okolí

Interní analýza okolí má za úkol zjistit, silné a slabé stránky podniku. Každá firma má svoje silné a slabé stránky. Aby bylo možné tyto stránky odhalit, je nutné zanalyzovat následující faktory, a to jsou faktory technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, logistického faktory z hlediska výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů, a nakonec faktory finanční a rozpočtové.

Technický rozvoj velice přispívá ke tvoření konkurenčních výhod podniku. Pomáhá efektivně při vývoji nových výrobků a výrobě stávajících výrobků. Respektive zlepšuje výrobní proces a tím snižuje výrobní náklady (17).

### SWOT analýza

SWOT analýza v sobě zahrnuje jak charakteristiky vnějšího okolí, tak vnitřního. Jako vnitřní se označují silné a slabé stránky podniku a mezi vnější se řadí příležitosti a rizika. Při vytváření SWOT analýzy může ovšem dojít ke konfliktu mezi silnými a slabými stránkami, a to tak, že není vždy jasné, zda konkrétní jev znamená pro podnik silnou nebo slabou stránku. Stejně tak tomu je u příležitostí a rizik. Hlavním cílem této analýzy je rozvíjet silné stránky, co nejvíce eliminovat slabé stránky a být připraven na možné potencionální příležitosti, ale i hrozby (16).



Obr. 3: SWOT analýza (15)

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

V této části bakalářské práce se zabývám představením společnosti a finanční a strategickou analýzu podniku.

#### 3.1 Představení společnosti

Tato kapitola se zabývá samotným představením podniku. Popisu firmy a její historie, dále popis konkurence a cílových zákazníků a organizační strukturu.

##### 3.1.1 Základní údaje o společnosti

Název společnosti:	UNIVA BLÁHA, s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo společnosti:	Smrčenská 4129/18, 586 01 Jihlava
IČO:	27670856
DIČ:	CZ27670856
Základní kapitál:	200 000 Kč
Jednatel a majitel:	Ing. Josef Bláha
Předmět podnikání:	Výroba hydraulických tlakových hadic a případný servis, prodej šroubení, ventilů, manometrů, rychlospojek, vzduchových spojek, zahradních a plynových hadic

##### 3.1.2 Historie a současnost podniku

Celé podnikání začalo v roce 1992, kdy Ing. Josef Bláha začal podnikat jako fyzická osoba pod názvem Ing. Josef Bláha – UNIVA. Šlo o výrobu kožené galantérie, a to výroba sportovních kabel. O dva roky později v roce 1994 se podnikání rozšířilo na koupi zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej. Konkrétně šlo o prodej elektrorozvaděčů značky Hensel. Výroba tlakových hadic odstartovala v roce 1995, postupně ustupoval prodej rozvaděčů. Výroba galantérie pokračovala dále. V roce 2006 došlo ke změně právní formy z fyzické osoby na právnickou osobu pod názvem UNIVA BLÁHA, s.r.o. V tomto

okamžiku přestal prodej rozvaděčů a výroba sportovních kabel a firma se plně začala věnovat hydraulickým prvkům. Josef Bláha starší se nechal zaměstnat ve výrobě a jelikož firma je hned vedle rodinného domu, je součástí pozemku, měla firma sice oficiální pracovní hodiny, ale bylo možné i v pozdních hodinách otevřít, po domluvě se zákazníkem. Společnost UNIVA BLÁHA, s.r.o. je podnik s rodinnou tradicí.



Obr. 4: Výrobní prostory firmy UNIVA BLÁHA, s.r.o. (Vlastní zpracování)

### 3.1.3 Cíl podniku

Současným a hlavním cílem podniku je udržet se na trhu. Dále firma usiluje o udržení si svých stávajících zákazníků, dále prodávat kvalitní výrobky ku spokojenosti zákazníků a v poslední řadě získat nové a loajální odběratele a budovat vzájemné vztahy.

### 3.1.4 Výrobní program

Ve sledované firmě se vyrábí pouze hydraulické tlakové hadice, a to takovým způsobem, že z dovezených polotovarů, tedy hadicoviny, se následně kompletují hydraulické

tlakové, palivové, vzduchové a plynové hadice. Dále dochází k prodeji šroubení, manometrů, ventilů, rychlospojek, vzduchových spojek. Také poskytuje servisní služby, formou oprav hydraulických tlakových hadic a konzultací při výběru typu hydraulických tlakových hadic. Výroba i servis lze u sledované společnosti provést na počkání. V případě velkých objednávek s krátkou dodací lhůtou má sledovaná společnost nedostatek pracovní síly. U sledované společnosti došlo během sledovaného období ke změně výrobního programu. Podnik začal spíše prodávat zboží než vyrábět vlastní výrobky.

Sortiment firmy UNIVA BLÁHA, s.r.o. činí přibližně 700 položek z přibližně 70 druhů výrobků. Některé druhy se liší pouze tím, že jsou to protikusy, takže zmíněné číslo je orientační.

### **3.1.5 Obchodní politika**

Sledovaná společnost preferuje při platebním styku se svými odběrateli platbu převodem na účet, kdy jí vzniká pohledávka vystavením faktury a poté tuto fakturu zašle zákazníkovi. U této společnosti lze také platit hotově. Toho využívají hlavně zákazníci, kteří zde nakupují poprvé nebo zákazníci, kteří nemají pravidelný odběr. Zde se pak jedná o malé částky v řádu stovek Kč. Předávání zboží a výrobků zákazníkům probíhá buď na místě, kdy si jej zákazník odveze sám nebo využití služeb přepravní společnosti GEIS CZ s.r.o.

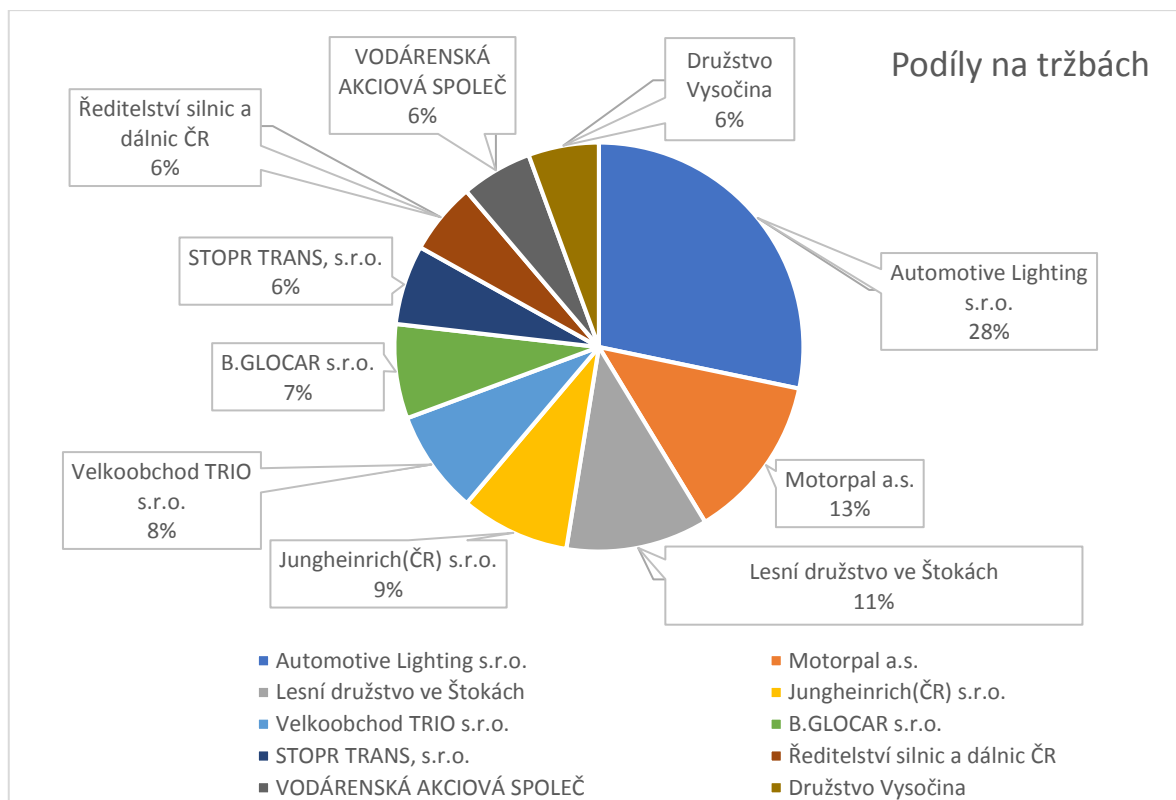
Co se týče propagace, sledovaná společnost používá pro propagaci svých výrobků a služeb pouze informační tabuli u vjezdu na své parkoviště, vizitky distribuované majitelem společnosti a je registrovaná na různých webových stránkách přehledu firem. Tedy vzhledem k nedostačující propagaci se noví zákazníci o firmě dovídají z doslechu, z reklamy u parkoviště, tedy „když jedou kolem“, nebo při vyhledávání na internetu v přehledech firem, které se specializují na výrobu tlakových hadic. To, že se o této firmě dozvědí je čistě náhodná, takže v této oblasti má firma mezery.

### **3.1.6 Zákazníci**

Mezi největší zákazníky patří firma AUTOMOTIVE LIGHTING s.r.o., která má se sledovaným podnikem dlouholeté vztahy a vzájemná spolupráce je posiluje. Dále také nadnárodní společnost Jungheinrich ČR s.r.o., která má ročně značný odběr. K pravidelným odběratelům patří i COLAS CZ, a.s., ŘSD ČR, STOPR s.r.o. Dalším velkým odběratelem je VODÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST, a.s. divize Jihlava, která je pravidelným odběratelem. Další důležití zákazníci, kteří posílají pravidelné objednávky jsou ZDT spol. s r.o., která se zabývá výrobou zemědělských strojů, a proto posílá několikrát za rok velkou objednávkou, takže je pro sledovanou firmu velice důležitá. Společnost Motorpal, a.s. je další podnik, který má pravidelné objednávky, a i přes jejich finanční potíže stále objednávky posílá a dochází ke spolupráci. Jedna ze společností, která využívá servis firmy UNIVA BLÁHA, s.r.o., je společnost SELMA A.S., JIHLAVA, která si nechává hydraulické tlakové hadice často opravovat. Sledovaná firma má další odběratelé, jak malé, střední nebo velké podniky, tak samostatné fyzické osoby.

U sledované společnosti existuje z její strany velká ochota a otevřenost vůči zákazníkům. Zaměstnanci firmy jsou ochotni flexibilně prodlužovat pracovní dobu po dobu nezbytně nutnou pro uspokojení potřeb dobrého zákazníka. Zákazníci toto vnímají velice pozitivně, neboť v případě, že se zákazník ocitá v akutní situaci, která může ohrozit jeho výrobu nebo poskytování služeb, je zákazník vděčný a zůstává loajální sledované firmě.





Graf 1: Podíly na tržbách 10 nejvýznamnějších odběratelů (Vlastní zpracování)

### 3.1.7 Konkurence

Z pohledu majitele společnosti nelze jednoznačně určit, která konkurenční firma je pro sledovaný podnik největší konkurence. Mezi konkurenty patří společnost HYDRO-FLEX-ZBA, s.r.o. Jihlava, která je ale také jejím dodavatelem. Tato společnost má pobočky po celé republice. Dalším je HANSA-FLEX spol. s r.o., která má také pobočky po celé České republice, a navíc poskytuje kromě výroby hydraulických tlakových hadic také jejich odbornou montáž. Hydapress CZ s.r.o. s pobočkou v Jihlavě je také nepřehlédnutelným hráčem v oboru stejně jako společnost MINO - hydraulika s.r.o., která se specializuje hlavně na hydraulické trubky, které má sledovaná firma také v nabídce. Výše zmíněný odběratel AUTOMOTIVE LIGHTING s.r.o. také vyrábí hydraulické tlakové hadice, ovšem pouze pro svojí vlastní potřebu. Přesto spolupracuje se sledovanou firmou a buduje vzájemné vztahy. Dodavatel CHARVÁT Group s.r.o., která se kromě jiného také pohybuje v daném oboru je velkou výrobcem hydraulických tlakových hadic, takže to v současné době není konkurence jako taková, neboť sledovaná firma a CHARVÁT Group s.r.o. nemají společné zákazníky. CHARVÁT Group s.r.o. dokáže

uspokojit enormní potřeby velkých podniků, na které se firma UNIVA BLÁHA, s.r.o. spíše nezaměřuje.

## **3.2 Strategická analýza**

Tato část bakalářské práce se zabývá strategickou analýzou v podobě tři metod, a to SWOT analýza, Porterova analýza a SLEPTE analýza.

### **3.2.1 Porterova analýza**

Pomocí této metody je identifikováno pět sil konkurenčního prostředí a jejich vliv na daný podnik.

#### **Hrozba substitutů**

V oboru, ve kterém se tato firma pohybuje může docházet k substituci pouze na úkor kvality polotovarů, ze kterých se vyrábí finální produkty, při nižší cenové hranici. Zákazník nutně nemusí poznat, že například u hydraulických talkových hadic došlo při výrobě hadicoviny k použití méně materiálu, a tudíž nemusí vydržet tlak, který podle vlastností musí vydržet. Cena pak může být nižší nebo dokonce stejná. Substitute tedy může probíhat používáním nekvalitních materiálů ze zahraničí. Tato hrozba je relativně velká, protože trend kupovat ne tolik kvalitní, za to levné produkty se zvyšuje.

#### **Vliv dodavatelů**

Hlavním dodavatel podniku UNIVA BLÁHA, s.r.o. je společnost CHARVÁT Group s.r.o., s kterou sledovaný podnik dlouhodobě spolupracuje a mají tudíž dobré vztahy. Společnost CHÁRVAT Group má značnou vyjednávací sílu oproti sledovanému podniku, avšak díky dlouhodobé spolupráci jsou ceny pro sledovaný podnik nastaveny na základě vzájemné dohody. Tudíž ve finále je vyjednávací síla vyrovnaná. Další dodavatel je konkurenční firma HYDRO-FLEX-ZBA, s.r.o. s pobočkou v Jihlavě, se

kterou má sledovaný podnik také dobré vztahy a vyjednávací síla je zde 50/50. Dalším dodavatelem je firma GH PRESS, s.r.o., která dodává nemalé množství materiálu a zboží.

### **Vliv odběratelů**

Vzhledem k tomu, že tato firma spolupracuje jak s velkými nadnárodními společnostmi, tak s menšími podniky a soukromými osobami (jednotlivci, kteří nakupují pro domácí použití), tak vyjednávací síla odběratelů je různorodá. Velké firmy se mohou rozhodnout komu objednávku předloží, a se kterým podnikem budou chtít spolupracovat, takže může dojít ze strany sledovaného podniku k ústupkům v ceně. Menší firmy mohou být závislé na domluvě s daným podnikem, a proto zde není jednoznačně strana, která má větší vyjednávací sílu. Dále při dlouhodobé spolupráci ať už s velkou nebo menší firmou může dojít v rámci budování dobrých vztahů k ústupkům na obou stranách a vyjednávací síla může být vyrovnaná. Může k tomu dojít například na základě dobré kvality výrobků ze strany sledované firmy, takže zkušenost nám říká, že není třeba hledat jinou firmu, i když může být cena trochu vyšší než u jiných výrobců. Mezi větší odběratele můžeme zařadit například ŘSD ČR, AUTOMOTIVE LIGHTING s.r.o. a další.

### **Stav možného vstupu nových firem do oboru**

Možný vstup nových konkurentů v oboru, ve kterém se pohybuje firma UNIVA BLÁHA, s.r.o. je vysoce pravděpodobná. V místě působení této firmy již existují firmy, které se zabývají stejnou činností, kromě jiných. Toto nemůže sledovaná firma nijak ovlivnit, avšak může se na to připravit a pružně reagovat. Velká konkurence je například společnost HYDRO-FLEX-ZBA, s.r.o., která má pobočky po celé České republice, avšak mezi touto a sledovanou společností dochází ke vzájemné spolupráci a budování vztahů.

### **Stav soupeřivosti nebo rivalry**

V současné době soupeří sledovaná firma o zákazníky s konkurencí zachováním dobré kvality výrobků za přiměřené ceny. Nedochází tedy k většímu snižování cen. Dále se chová k zákazníkům vstřícně, aby si je udržela, to znamená, že je ochotná po domluvě otevřít po pracovní době, nebo ve svátky. Skutečnost, že je sledovaná firma pracovat i

v nepracovní dny, jako jsou zmíněné svátky, víkendy, dovolené je jedním z klíčových výhod oproti konkurenci.

### **3.2.2 Analýzy podnikového prostředí**

V kraji Vysočina, a tedy v okolí sledovaného podniku je registrovaná nezaměstnanost 6,22 %. V případě, že by podnik potřeboval zaměstnat nové zaměstnance, neměl by pravděpodobně problém při hledání. V potaz musíme brát také kvalifikovanost populace.

Dále pro sledovaný podnik platí zákon o elektronické evidenci tržeb, a to od 1.4. 2017., kdy podnik musel zavést rozšíření programu ÚČTO pro takovéto evidování tržeb. Podnik také musí splňovat ustavení o vedení stavu zásob, což představuje náklady navíc v podobě času, který by se dal využít efektivněji. Ve sledovaných letech došlo k výraznému poklesu inflace. V roce 2015 byla pouze 0.3 %. V roce 2016 došlo ke zvýšení na 0.7 % a v současné době kolísá kolem 2 %. Další zvyšování by mohlo ovlivnit podnik z pohledu snížení ziskovosti podniku.

Co se týče technologického vybavení sledované společnosti, disponuje dostatečně moderní technologií pro současnou činnost. Podnik tedy nemá potřebu modernizovat a měnit postupy a ani nakupovat modernější stroje.

### **3.2.3 SWOT analýza**

Níže jsou vypsány silné, slabé stránky podniku a případné příležitosti a hrozby.

#### **Silné stránky**

- firma působí v oboru už od roku 1995
- má stálé a věrné zákazníky
- důraz na kvalitu
- individuální přístup k potřebě zákazníka

- výroba „na počkání“
- tradice rodinné firmy

### **Slabé stránky**

- slabá propagace
- nedostatečné výrobní kapacity pro velké a pravidelné objednávky
- stagnující rozvoj firmy
- malý nárůst nových zákazníků
- neprobíhají pravidelné analýzy finanční situace podniku

### **Příležitosti**

- dostupné prostory v okolí
- moderní způsoby propagace
- software pro finanční analýzy

### **Hrozby**

- elektronická evidence tržeb – dodatečné náklady
- stávající konkurence
- příchod nové konkurence
- platební neschopnost zákazníků

Mezi nejsilnější stránky podniku patří hlavně dlouholetá rodinná tradice a z toho vyplývající stálí a věrní zákazníci, dále dlouholeté působení v oboru a kvalitně zhotovené výrobky vyrobené z kvalitního materiálu.

Významná slabá stránka je nedostatečná propagace firmy, což zapříčiní, že firma nebude získávat další zákazníky, protože o ní nebudou vědět. Další slabá stránka souvisí se stagnací svého rozvoje. Firma nemá jasno, kam směřuje a čeho chce dosáhnout.

Jako příležitost se naskýtá možnost zvýšení výše zmíněné nedostatečné propagace a pomocí nově nabitých znalostí také sledování vývoje finanční situace podniku. Velká příležitost tkví v přestěhování výroby do větších prostor a zvýšit výrobu.

V současné době je velká hrozba neschopnost zákazníků platit své závazky vůči tomuto podniku. Ať už jde o nedobrovolnou platební neschopnost nebo nevůli hradit své závazky. Dále vždy stávající hrozba vstupu další konkurence na trh.

### **3.3 Finanční analýza**

Tato část práce se zabývá samotnou finanční analýzou společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o. Jsou zde použity ukazatele a nástroje vysvětlené v teoretických východiskách a pro lepší interpretaci jsou k jednotlivým výpočtům přiloženy grafy. Následující podkapitoly demonstrují finanční situaci sledované společnosti.

#### **3.3.1 Analýza absolutních ukazatelů**

Tato část se zabývá analýzou absolutních ukazatelů, tedy horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Analýza je provedena formou výpočtů v tabulkách a znázornění těchto hodnot v grafu pro lepší interpretaci.

#### **Horizontální a vertikální analýza rozvahy**

Tato podkapitola se zabývá horizontální a vertikální analýzou vývoje aktiv a pasiv v čase za 5 účetních období

Tab. 4: Horizontální analýza aktiv společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o.

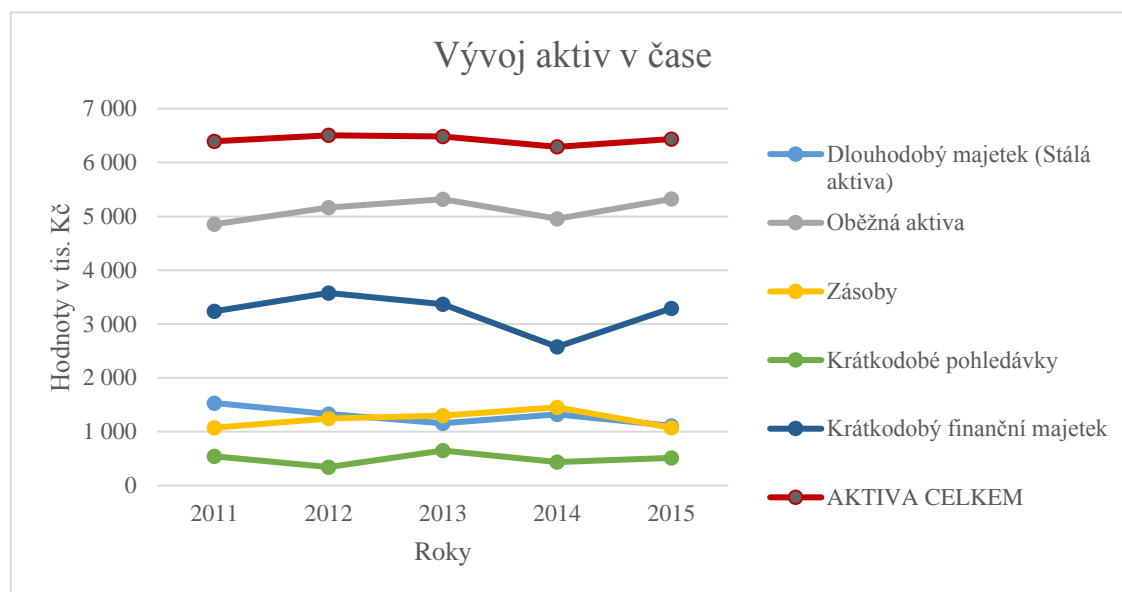
Horizontální analýza aktiv	Změna 2012-2011		Změna 2013-2012		Změna 2014-2013		Změna 2015-2014	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
<b>AKTIVA</b>								
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>113</b>	<b>1,77</b>	<b>-19</b>	<b>-0,29</b>	<b>-195</b>	<b>-3,01</b>	<b>147</b>	<b>2,34</b>
<b>Dlouhodobý majetek (Stálá aktiva)</b>	<b>-205</b>	<b>-13,36</b>	<b>-170</b>	<b>-12,79</b>	<b>163</b>	<b>14,06</b>	<b>-212</b>	<b>-16,04</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	-205	-13,36	-170	-12,79	163	14,06	-212	-16,04
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>313</b>	<b>6,45</b>	<b>154</b>	<b>2,98</b>	<b>-363</b>	<b>-6,82</b>	<b>366</b>	<b>7,38</b>
Zásoby	170	15,83	58	4,66	152	11,67	-380	-26,13
Dlouhodobé pohledávky	0	0,00	0	0,00	490	100,00	-50	-10,20
Krátkodobé pohledávky	-200	-36,76	307	89,24	-215	-33,03	80	18,35
Krátkodobý finanční majetek	343	10,60	-211	-5,90	-790	-23,46	716	27,78
<b>Časové rozlišení</b>	<b>5</b>	<b>100,00</b>	<b>-3</b>	<b>-30,00</b>	<b>5</b>	<b>71,43</b>	<b>-7</b>	<b>-58,33</b>

Tato tabulka vypovídá o změnách aktiv v čase od roku 2011 až do roku 2015. Změna je interpretována jak v tis. Kč, tak v procentech pro lepší představu o změně. Záporné hodnoty znamenají, že příslušná položka se snížila o danou hodnotu, ať v tis. Kč nebo v procentech. Nulová hodnota nepředstavuje žádnou změnu. Položky vyznačené zeleně jsou nadřazené položkám bíle vyznačeným a znamenají součty položek pod nimi.

Tab. 5: Horizontální analýza pasiv společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o.

Horizontální analýza pasiv	Změna 2012-2011		Změna 2013-2012		Změna 2014-2013		Změna 2015-2014	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
<b>PASIVA</b>								
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>113</b>	<b>1,77</b>	<b>-19</b>	<b>-0,29</b>	<b>-195</b>	<b>-3,01</b>	<b>147</b>	<b>2,34</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>-4</b>	<b>-0,06</b>	<b>-47</b>	<b>-0,74</b>	<b>-99</b>	<b>-1,57</b>	<b>34</b>	<b>0,55</b>
Základní kapitál	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Výsledek hospodaření minulých let	-99	-1,59	-24	-0,39	-47	-0,77	-134	-2,21
Výsledek hospodaření běž. účet. období (+/-)	95	-95,96	-23	575,00	-52	192,59	168	-212,66
<b>Cizí zdroje</b>	<b>118</b>	<b>357,58</b>	<b>31</b>	<b>20,53</b>	<b>-96</b>	<b>-52,75</b>	<b>113</b>	<b>131,40</b>
Dlouhodobé závazky	0	100,00	-7	-100,00	0	0,00	0	0,00
Krátkodobé závazky	118	453,85	38	26,39	-96	-52,75	113	131,40
<b>Časové rozlišení</b>	<b>-1</b>	<b>100,00</b>	<b>-3</b>	<b>-100,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>

Tato tabulka naopak ukazuje změny pasiv za roky 2011 až 2015.

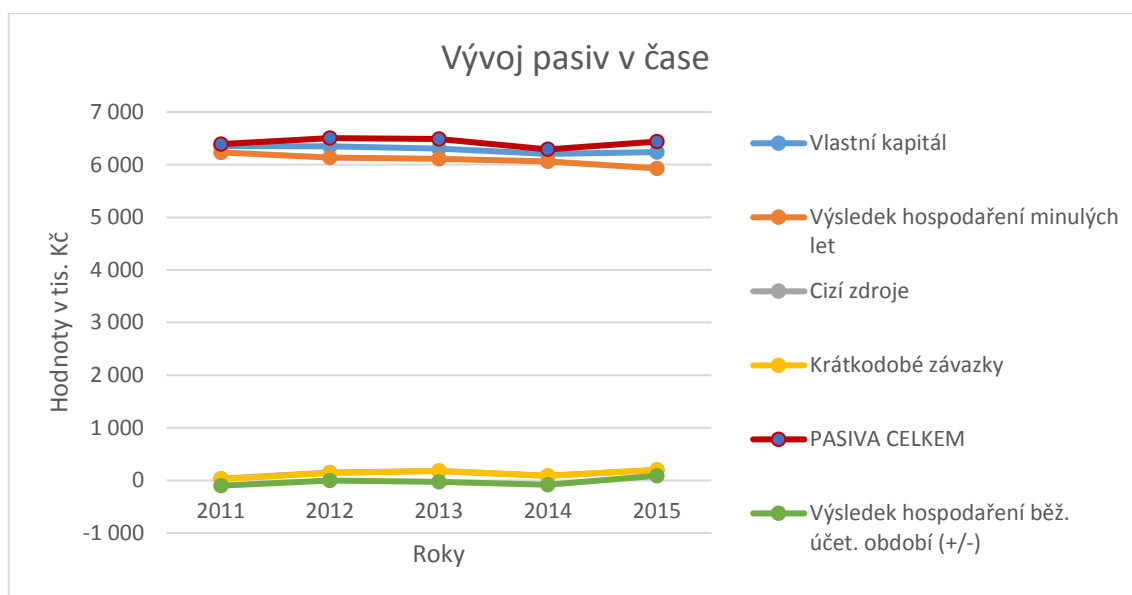


Graf 2: Vývoj aktiv v čase společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o.

V kombinaci grafu s tabulkou s vypočtenými hodnotami se dá zjistit vývoj aktiv v čase s přesností na statisíce. Z grafu je vidět, že celková aktiva mají mírný zvyšující se trend, ale v roce v 2013 a 2014 došlo ke snížení o 195 000 Kč, tedy 3 %. Poté mezi roky v 2014 a 2015 se opět mírně zvýšila, a to o 147 000 Kč, tedy 2,34 %. Nárůst nebyl takový, jako předchozí pokles. Oběžná aktiva i stálá aktiva nemají nijak výrazný rostoucí a klesající trend, avšak oběžná aktiva se nejvíce změnila na přelomu roku 2013 a 2014 o 363 000 Kč a poté se opět navýšila. Navýšení ovšem nedosáhlo předešlého snížení, a tak oběžná aktiva zůstala v roce 2015 nižší, než v roce 2013. Zvýšení je vyčísleno o 366 000 Kč. Z tabulky je zřejmé, že změnám oběžných aktiv nejvíce přispěla položka krátkodobý finanční majetek a zásoby v podobě materiálu.

Krátkodobý finanční majetek jakožto největší položka oběžných aktiv měla podle grafu klesající tendenci od roku 2012 do 2013 a to 211 000 Kč a dále z roku 2013 do 2014 o 23,46 %, což představuje změnu o 790 000 Kč. Tento pokles je způsoben hlavně změnami finančních prostředků na běžném účtu. Druhá největší položka oběžných aktiv tvoří zásoby, které zaznamenávají mírný růst, až do roku 2014, kde dochází ke snížení, jak zásob, tak materiálu. Krátkodobé pohledávky mají kolísavou tendenci, což může znamenat, že dlužníci hradí své závazky včas.





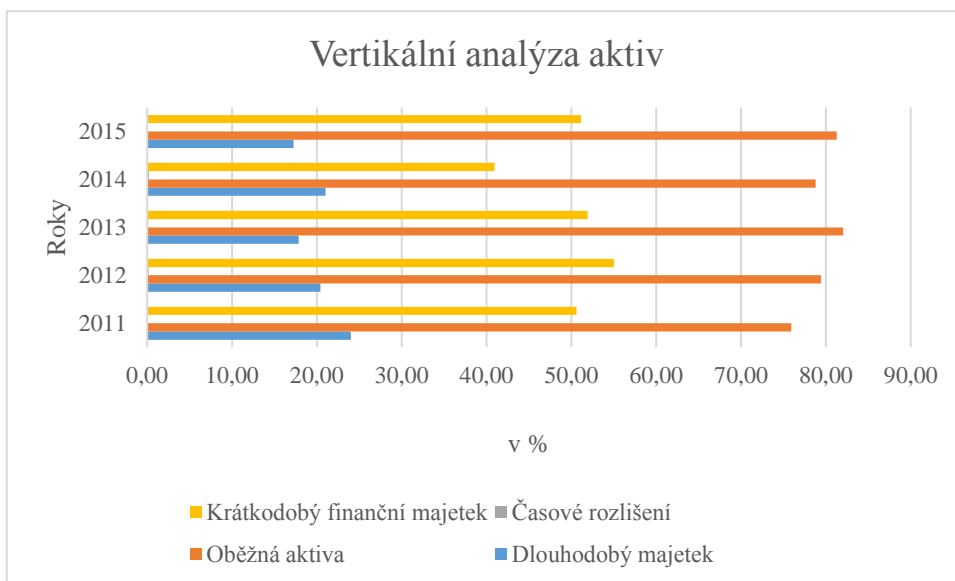
Graf 3: Vývoj pasiv v čase společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o.

Oproti výše uvedenému grafu, který ukazoval vývoj aktiv v čase, tento vypovídá o stavu pasiv v letech 2011 až 2015. Z grafu a tabulky se dá vyčíst, že celková pasiva se nijak výrazně v čase nemění. Největší hodnotu podnik zaznamenal v roce 2012 6 505 000 Kč a nejnižší hodnotu v roce 2014 a to 6 261 000 Kč. Výsledek hospodaření minulých let má podle grafu klesající tendenci a změnil se z počáteční hodnoty v roce 2011 z 6 234 000 Kč na 5 930 000 Kč, což vyjádřeno v procentech znamená změnu o 4,87% poklesu. Výsledek hospodaření běžného účetního období je za první 4 sledované roky záporný. Až v roce 2015 vzrostl na hodnotu 89 000 Kč. Z tabulky je jasné, že základní kapitál je pořád stejný a vlastníci tedy nekládají další své prostředky do podniku. Krátkodobé závazky mají v čase kolísavý trend, to může znamenat, že podnik své závazky hraď a také, že mu vznikají další z obchodní činnosti. Dlouhodobé závazky se objevily pouze během roků 2011 a 2012. Byly to jednorázové závazky ke společníkům, které se už v dalších letech neobjevily. Lze si všimnout stavu výsledků hospodaření za běžné účetní období, který je velice kolísavý, ovšem v záporných hodnotách, což indikuje, že podnik byl delší dobu ve ztrátě, avšak v roce 2015 se přehoupnul do kladných čísel na hodnotu 89 000 Kč, což je změna o 212 %. Může to souviset se sníženými náklady vynaložené na prodané zboží společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o.

Tab. 6: Vertikální analýza aktiv společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o

Vertikální analýza aktiv v tis. Kč	% podíl jednotlivých položek na celkových aktivech				
AKTIVA	2011	2012	2013	2014	2015
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>24,00</b>	<b>20,43</b>	<b>17,87</b>	<b>21,01</b>	<b>17,24</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	24,00	20,43	17,87	21,01	17,24
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>75,92</b>	<b>79,42</b>	<b>82,02</b>	<b>78,80</b>	<b>82,68</b>
Zásoby	16,80	19,12	20,07	23,11	16,68
Dlouhodobé pohledávky	0,00	0,00	0,00	7,79	6,83
Krátkodobé pohledávky	8,51	5,29	10,04	6,93	8,01
Krátkodobý finanční majetek	50,61	55,00	51,91	40,96	51,15
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0,08</b>	<b>0,15</b>	<b>0,11</b>	<b>0,19</b>	<b>0,08</b>

V téhle tabulce je přehled podílů položek aktiv na celkových aktivech. Interpretace těchto hodnot se používá pouze v %, kvůli vypovídací schopnosti.



Graf 4: Podíly položek aktiv společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o.

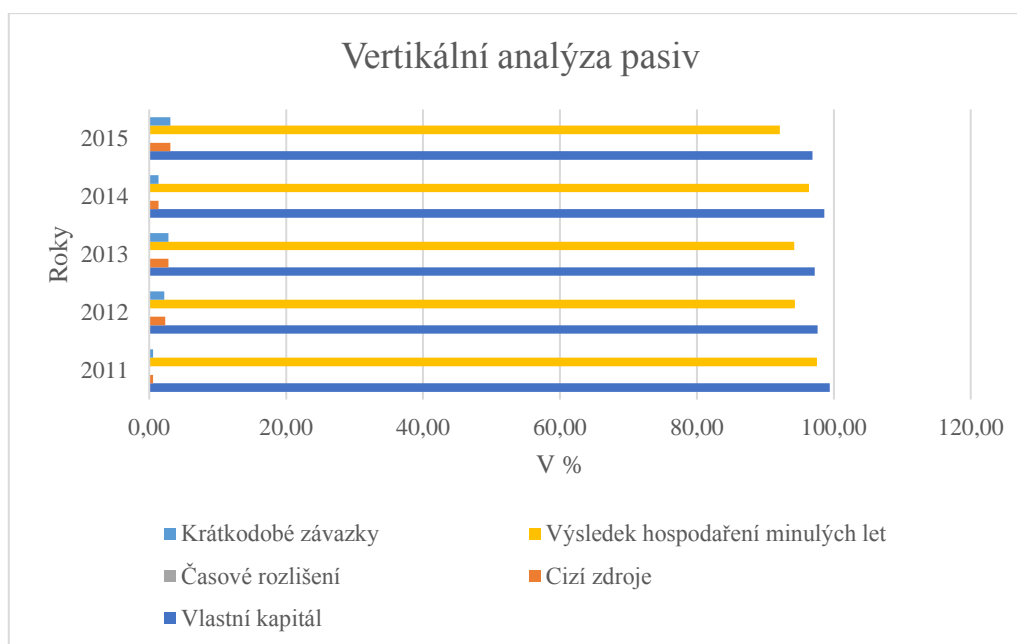
Během sledovaného období má dlouhodobý majetek víceméně podobný podíl na celkových aktivech. Tento podíl se pohybuje od 17 % do 24 %. Konkrétně se jedná o dlouhodobý hmotný majetek v podobě staveb a samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí. Největší podíl na celkových aktivech mají oběžná aktiva, který

také nezaznamenává velké výkyvy během sledovaného období, kdy největší hodnota činí 82,02 % v roce 2013 a nejnižší hodnota v roce 2011 75,92 %. Na oběžných aktivech má významný podíl krátkodobý finanční majetek, který činí kolem 50 % celkových aktiv ve všech letech kromě roku 2014, kdy došlo k propadu o více než 10 %. Zásoby a pohledávky mají nejnižší podíl jak na oběžných aktivech, tak na celkových aktivech. Zásoby zaznamenaly nejnižší stav oproti ostatním rokům v roce 2015 a to pouze 16,68 %. Podnik zřejmě přestal naskladňovat tolik zásob, aby snížil náklady na prodané zboží.

Tab. 7: Vertikální analýza pasiv společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o.

Vertikální analýza pasiv v tis. Kč	% podíl jednotlivých položek na celkových aktivech				
PASIVA	2011	2012	2013	2014	2015
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>99,42</b>	<b>97,63</b>	<b>97,19</b>	<b>98,63</b>	<b>96,91</b>
Základní kapitál	3,13	3,07	3,08	3,18	3,11
Výsledek hospodaření minulých let	97,53	94,31	94,22	96,39	92,11
Výsledek hospodaření běž. účet. období (+/-)	-1,55	-0,06	-0,42	-1,26	1,38
<b>Cizí zdroje</b>	<b>0,52</b>	<b>2,32</b>	<b>2,81</b>	<b>1,37</b>	<b>3,09</b>
Dlouhodobé závazky	0,11	0,11	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé závazky	0,41	2,21	2,81	1,37	3,09
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0,06</b>	<b>0,05</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Oproti předchozí tabulce, tato vypovídá o složení položek pasiv na celkových pasivech, a to opět v %.



Graf 5: Podíly položek pasiv společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o.

Na celkových pasivech má jednoznačně největší podíl vlastní kapitál s průměrnou hodnotu 97 %. Konkrétně se jedná o položku výsledek hospodaření minulých let. Cizí zdroje mají minimální podíl, kde krátkodobé závazky nečiní velké částky.

### Horizontální a vertikální analýza vzz

Horizontální analýzy výkazu zisků a ztrát zaznamenává vývoj položek tohoto výkazu v čase, a to v tis. Kč a také v procentech. Z vertikální analýzy se dá zjistit, jaké procentuální podíly mají jednotlivé položky vzz například na výnosech a nákladech.

Tab. 8: Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o

Horizontální analýza vzz v tis. Kč	Změna 2012-2011		Změna 2013-2012		Změna 2014-2013		Změna 2015-2014	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
Tržby za prodej zboží	206	79,23	329	70,60	1 303	163,90	-83	-3,96
Náklady vynaložené na prodané zboží	315	346,15	282	69,46	1 083	157,41	-1 182	-66,74
<b>Obchodní marže</b>	<b>-109</b>	<b>-64,50</b>	<b>47</b>	<b>78,33</b>	<b>220</b>	<b>205,61</b>	<b>1 099</b>	<b>336,09</b>
Výkonová spotřeba	252	12,64	-453	-20,17	355	19,80	-1 357	-63,18
Tržby za prodej výrobků a služeb	409	18,17	-602	-22,63	-1 250	-60,74	-641	-79,33

Horizontální analýza vzz v tis. Kč	Změna 2012-2011		Změna 2013-2012		Změna 2014-2013		Změna 2015-2014	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>47</b>	<b>11,01</b>	<b>-102</b>	<b>-21,52</b>	<b>15</b>	<b>4,03</b>	<b>415</b>	<b>107,24</b>
Provozní výsledek hospodaření	92	-106,98	-24	-400,00	-60	333,33	192	-246,15
Finanční výsledek hospodaření	-1	20,00	1	-16,67	8	-160,00	-4	-133,33
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	95	-95,96	-23	575,00	-52	192,59	168	-212,66
Hosp. výsledek za účetní období	95	-95,96	-23	575,00	-52	192,59	168	-212,66

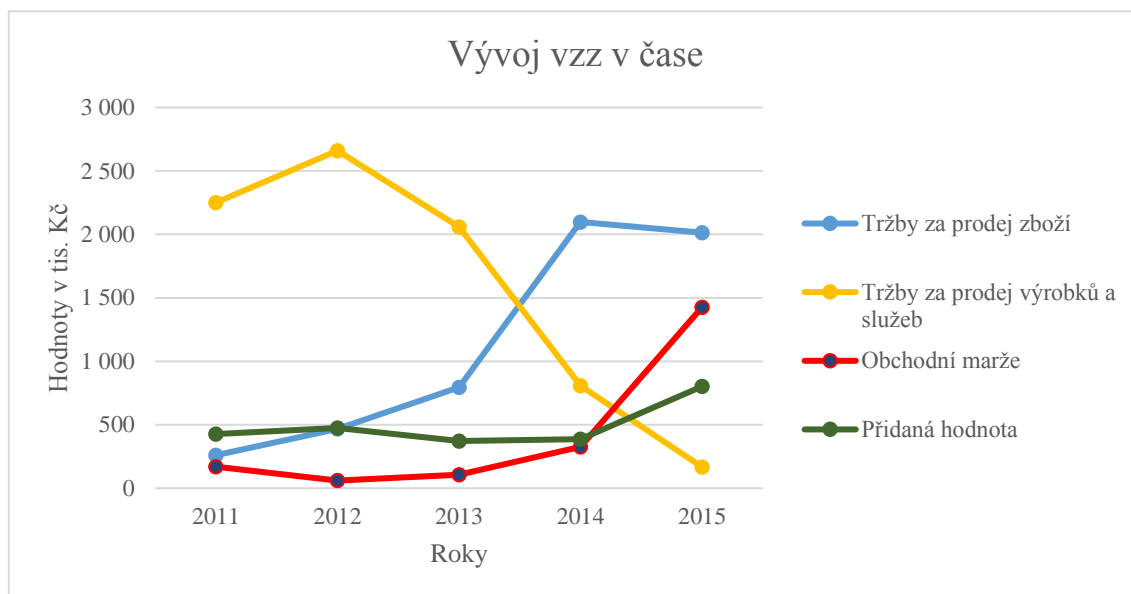
Tato tabulka představuje horizontální analýzu, tedy vypočítaný vývoj položek výkazu zisků a ztrát ve sledovaném období od roku 2011 do roku 2015 v tisících korunách a také pro lepší představu v procentech. Z tabulky je možné vidět, že mezi roky 2011 a 2012 došlo k poklesu obchodní marže o 64,5 % a rok na to se zvedla o 78,33 %. Dále už jen vzrůstá a v roce 2013 dochází k raketovému stoupání o 336 %, což představuje nárůst z 327 000 Kč na 1 426 000 Kč. Příčina této velké změny tkvěla v tom, že sice se tržby za prodané zboží snížily o 3,96 %, ale také se rapidně snížily náklady vynaložené na tyto tržby a to o 66,74 %.

Tab. 9: Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o.

Položky VZZ (v tis. Kč)	% podíl jednotlivých položek na výnosech a nákladech				
	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Výnosy</b>	<b>2 520 Kč</b>	<b>3 146 Kč</b>	<b>2 854 Kč</b>	<b>2 906 Kč</b>	<b>2 182 Kč</b>
Tržby za prodej zboží	10,32	14,81	27,86	72,20	92,35
Tržby za prodej výrobků a služeb	89,33	84,55	72,11	27,80	7,65
Ostatní provozní výnosy	0,36	0,64	0,04	0,00	0,00
<b>Náklady</b>	<b>2 592 Kč</b>	<b>3 127 Kč</b>	<b>2 880 Kč</b>	<b>4 267 Kč</b>	<b>2 054 Kč</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	3,51	12,98	23,89	41,50	28,68
Výkonová spotřeba	76,93	71,83	62,26	50,34	38,51
Osobní náklady	6,56	4,86	5,42	1,43	18,99
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	7,83	7,42	6,81	4,71	12,46
Ostatní provozní náklady	5,17	2,91	1,63	2,02	1,36

Ve výše uvedené tabulce se nachází vertikální analýza, která vypovídá, jaký poměr v procentech mají výnosové a nákladové položky na celkových výnosech a celkových

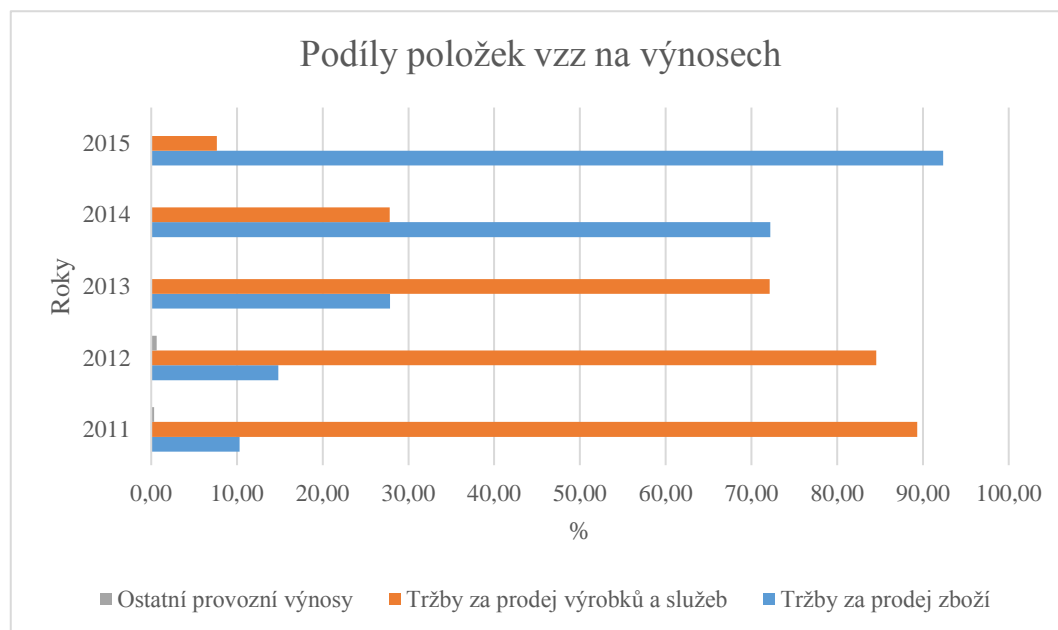
nákladech. Výše uvedená tabulka znázorňuje podíly položek výkazu zisků a ztrát na celkových výnosech společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o. V roce 2011 měly největší podíl na celkových výnosech tržby z prodeje výrobků a služeb a minimální výnosy za prodej zboží. Firma se očividně orientovala hlavně na výrobu. Ostatní provozní výnosy zde nemá smysl zmiňovat, neboť jejich podíl je takřka nulový.



Graf 6: Vývoj položek výkazu zisků a ztrát v čase společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o.

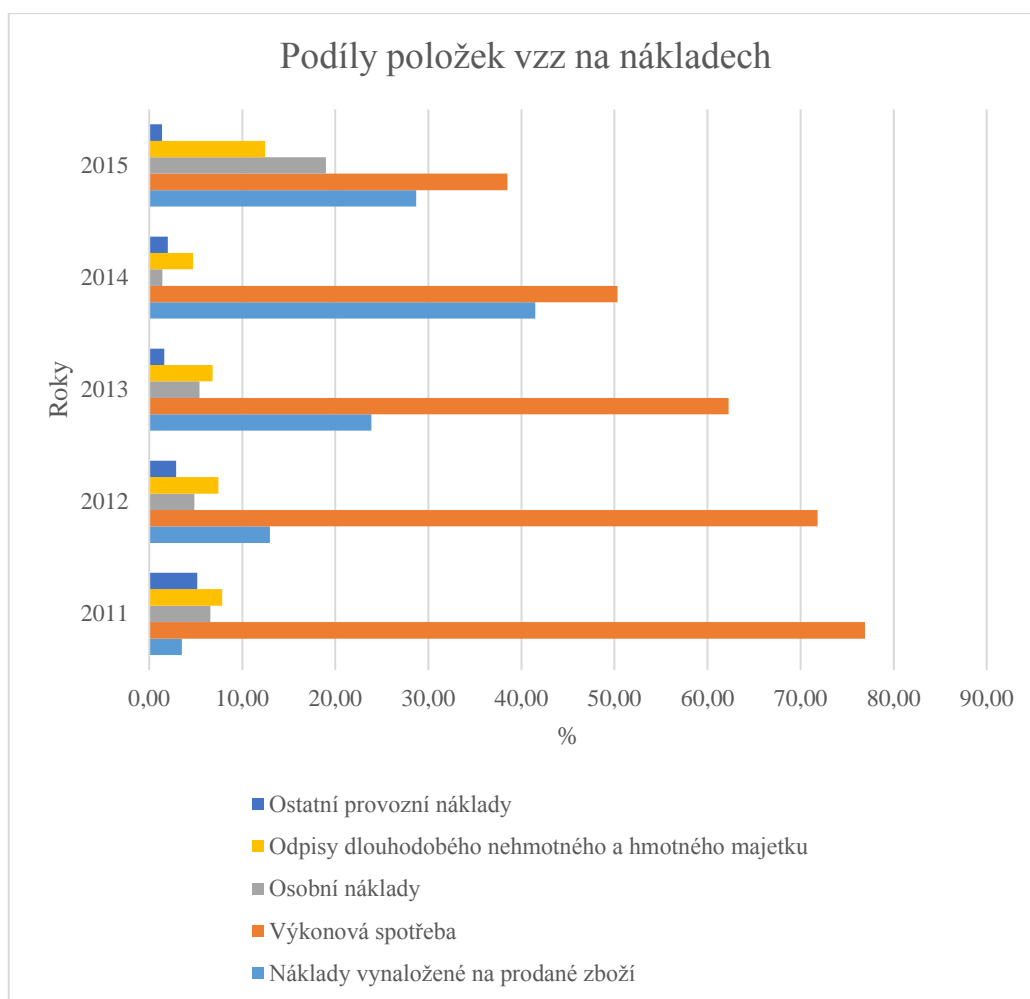
Pomocí tabulky a tohoto grafu lze zjistit, jak se vyvíjeli vybrané položky z výkazu zisků a ztrát v čase ve sledovaném období. Je vidět, že tržby za prodej zboží mají vzrůstající tempo a z roku 2013 na rok 2014 dokonce rapidně stouplo až na hodnotu 2 098 000 Kč, což představuje nárůst o 163,9 %. Dále mírně klesly, ovšem pouze o necelé 4 %. Tržby za prodej výrobků a služeb měly kolísavý stav, a dokonce v roce 2013 nastal velký zlom a do roku 2014 klesly o 60,7 % a dále do roku 2015 klesly o 79,3 %. Firma UNIVA BLÁHA, s.r.o. zřejmě neměla tolik odběrů vyrobených tlakových hadic, ale spíše měla zakázky na prodej zboží. V poslední řadě se tu nachází položka přidaná hodnota. Tato položka znázorňuje vztah mezi tržbami za prodej zboží a náklady vynaložené na tyto tržby, tedy obchodní marží a rozdílem mezi tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb a výkonovou spotřebou, což je zde hlavně spotřeba materiálu a energie. V tomto případě se přidaná hodnota v roce 2011 na rok 2012 zvýšila o 11 %, avšak v dalším roce klesla o 21,52 %. To znamená pokles o 102 000 Kč. V roce 2014 na rok 2015 došlo k zajímavému nárůstu přidané hodnoty a to o 107,24 %, tedy o 415 000 Kč. Tento růst byl způsoben

tím, že obchodní marže vzrostla o 336 %, tedy o 1 099 000 Kč, ale náklady na materiál a energie převýšily tržby z vlastních výrobků a služeb, protože tržby dosahovaly v roce 2015 167 000 Kč, ale výkonová spotřeba byla 791 000 Kč. To znamená, že díky obchodní marži zde alespoň nějaký růst přidané hodnoty byl, i když ponížen o „výkonovou spotřebu“.



Graf 7: Podíly položek vzz na výnosech společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o.

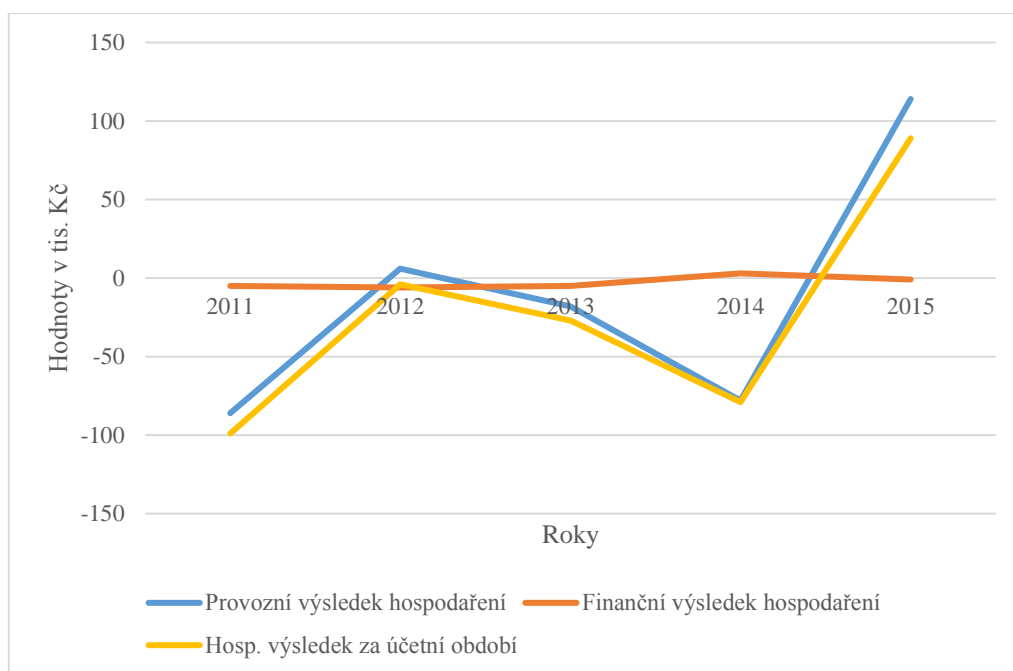
Podíl tržeb za prodej výrobků postupně klesají, a naopak tržby za prodej zboží vzrůstají. Firma začala spíše přeprodat zboží než vyrábět vlastní výrobky. Zajímavá změna nastala v roce 2013 a 2014, kdy se téměř „prohodily“ hodnoty, kdy v roce 2013 měly největší podíl tržby z prodeje výrobků a služeb, a to 72,11 % a tržby za prodej zboží jen 27,86 % a pak v roce 2014 se vše obrátilo a největší podíl na výnosech měly tržby za prodej zboží a to 72,20 % a tržby z prodeje výrobků a služeb jen 27,80 %. Dále už jen dochází ke snížení podílu tržeb za prodej výrobků a služeb a zvýšení tržeb za prodej zboží až na 92,35 %.



Graf 8: Podíly položek vzz na nákladech společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o.

Tento graf ukazuje, jaký mají podíl jednotlivé položky vzz na celkových nákladech společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o. Z grafu je patrné, že v každém roce dominuje výkonová spotřeba, a to hlavně ve formě nákladů na spotřebovaný materiál a energii. Z 76,93 % podílu postupně klesá, až na 38,51 %, protože firma spíše přeprodává zboží, než vyrábí vlastní výrobky, a tudíž nemá takové náklady na spotřebu materiálu. Naopak kvůli zvyšujícím se prodeji zboží dochází ke zvyšování podílu nákladů vynaložených na prodej zboží, až na rok 2015, kde došlo k jejich snížení z 41,50 % na 28,68 %. Osobní náklady, odpisy a ostatní provozní náklady nemají velký podíl na celkových nákladech.



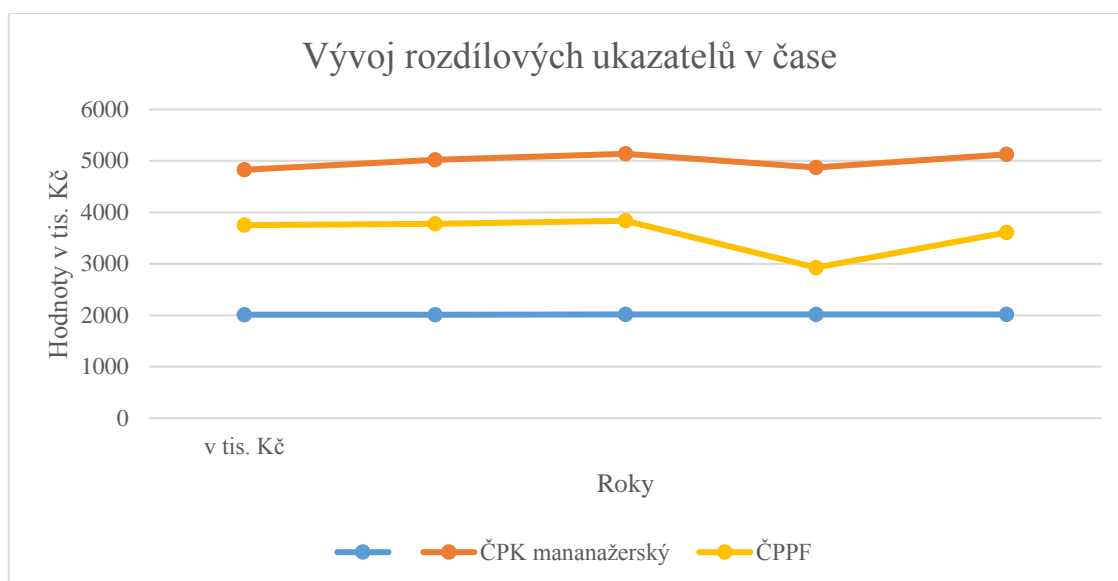


Graf 9: Vývoj výsledků hospodaření společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o.

V tomto grafu je znázorněn vývoj výsledků hospodaření ve sledovaném období. Finanční výsledek hospodaření se nijak výrazně nemění, avšak kolísá ze záporných hodnot do kladných a naopak. Provozní výsledek hospodaření je dlouhodobě víceméně záporný. Sice se v roce 2012 dostal do kladných čísel, ale v zápětí opět prudce klesl do záporných hodnot. Zlom nastal v roce 2014 na rok 2015, kdy prudce stoupl nad 100 000 Kč. Velice podobný vývoj zaznamenal výsledek hospodaření za účetní období, právě kvůli provoznímu výsledku hospodaření.

### 3.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Následující tabulka obsahuje výpočty rozdílových ukazatelů za sledované období. Konkrétně jde o ukazatele čistého pracovního kapitálu manažerským a investorským způsobem a čistý peněžně-pohledávkový fond.



Graf 10: Vývoj rozdílových ukazatelů v čase společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o

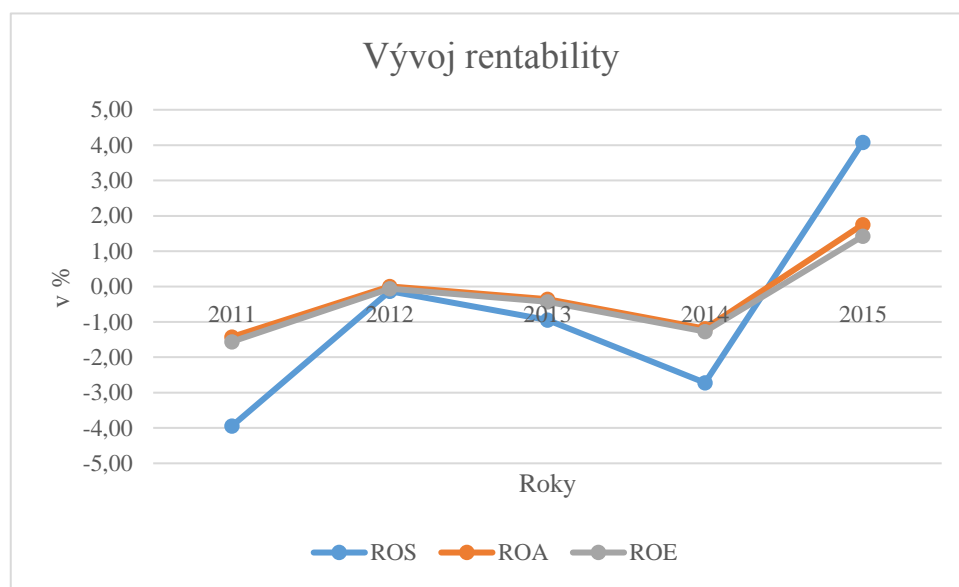
Vývoj ČPK spočítaný manažerským způsobem není nijak významně klesající, ani zvyšující. Udrží se přibližně na stejné hladině, kdy nejnižší hodnota 4 827 000 Kč je v roce 2011 a nejvyšší hodnota 5 138 000 Kč v roce 2013. Pro podnik je to jakýsi finanční polštář, protože část oběžných aktiv je financována dlouhodobými zdroji, které nejsou okamžitě splatné. Na druhou stranu, to, že část OA jsou financována buď dlouhodobými zdroji nebo vlastními zdroji, také není ideální. Výše by tedy měla být optimální. Čistý peněžně pohledávkový fond je nejlikvidnější ukazatel, protože očišťuje výsledek o nelikvidní položky. V roce 2013 na rok 2014 došlo k poklesu tohoto ukazatele o 909 000 Kč, ale na rok 2015 došlo opět k nárůstu o 683 000 Kč, kvůli snížení zásob.

### 3.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

Tato analýza zahrnuje ukazatele rentability, aktivity, likvidity, provozní ukazatele a ukazatele zadluženosti.

## Ukazatele rentability

V této podkapitole se jedná o analýzu poměrových ukazatelů a sice ukazatelů rentability, konkrétně rentability tržeb, aktiv a vlastního (vloženého) kapitálu.



Graf 11: Vývoj rentability v čase společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o.

Během prvních čtyř sledovaných let jsou ukazatele rentability záporné. Záporné hodnoty podnik vykazuje kvůli zápornému výsledku hospodaření, podnik tedy vykazuje ztrátu. Láme se to až v roce 2015, kdy se všechny tři vybrané ukazatele dostaly do kladných hodnot díky tomu, že se výsledek hospodaření přehoupl do kladných čísel. Podnik tedy začal opět tvořit hodnotu a není ztrátový. Dá se předpokládat, že v roce 2016 hodnoty těchto tří ukazatelů ještě porostou a podnik se nedostane opět do ztráty. Zejména ukazatel rentability tržeb by mohl výrazně narůst, pokud bude majitel firmy i nadále zvyšovat své tržby z prodeje zboží a udrží nízké náklady. Podle oborových hodnoty, získaných z webového portálu ministerstva průmyslu a obchodu je doporučená rentabilita vlastního kapitálu v každém sledovaném roce nižší než -8,92 % a rentabilita aktiv se také pohybuje v záporných hodnotách, kromě roku 2015, kdy se na výše zmíněném webovém portálu uvádí hodnota 0,72 %. Této hodnotě se v témže roce sledovaný podnik blíží.

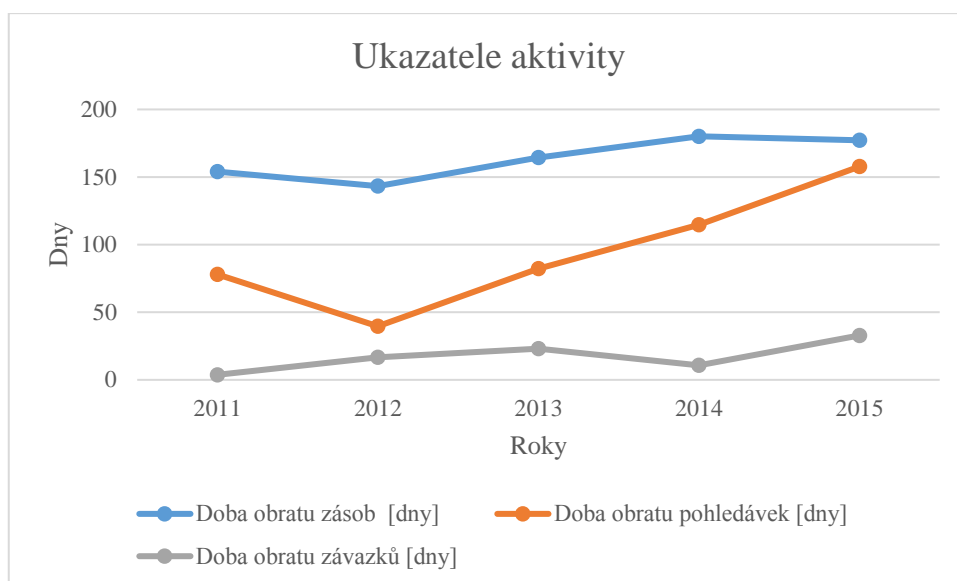
Tab. 10: Oborové a konkurenční hodnoty ukazatelů rentability

	Ukazatel	v %				
		2011	2012	2013	2014	2015
<b>Konkurence</b>	<b>ROS</b>	-7,53	0,64	-1,34	-3,00	-2,35
	<b>ROA</b>	-14,93	0,01	-2,33	-5,21	-2,70
	<b>ROE</b>	-34,52	2,78	-5,11	-13,69	-12,84
<b>Oborový průměr</b>	<b>ROE</b>		28,31	-27,27	-8,93	-44,21
	<b>ROA</b>		1,96	-8,31	-1,85	-9,35

Hodnoty ukazatelů rentability jsou u konkurenční společnosti také ve sledovaných letech záporné, kromě roku 2012. Téměř během všech sledovaných let vykazuje společnost UNIVA BLÁHA, s.r.o. lepší hodnoty ukazatele rentability tržeb, kdy se v roce 2015 dostaly do kladných čísel, na rozdíl od konkurenční společnosti HYDRO-FLEX-ZBA, s.r.o. Ukazatel rentability vlastního kapitálu se u konkurence ve sledovaných letech téměř neblíží oborovým hodnotám, které jsou velice nízké. V roce 2014 dokonce -45,27 %. Hodnotám v dalších letech se blíží konkurenční společnost s hodnotou ROE -12,84 % a oborový průměr je -8,92 %. Společnost UNIVA BLÁHA, s.r.o. vykazuje v tomto roce hodnotu ROE 1,43 %. Podle oborového průměru jsou hodnoty rentability aktiv až do -9 % a to v roce 2014. V roce 2015 vykazuje ROA 0,72 %. Této kladné hodnotě se blíží společnost UNIVA BLÁHA, s.r.o. s hodnotou 1,76 %. Oproti tomu konkurenční společnost je v záporné hodnotě -2,7 %.

### **Ukazatele aktivity**

Tato podkapitola se zabývá analýzou ukazatelů aktivity sledované společnosti. Konkrétně ukazatelem doby obratu zásob, doby obratu pohledávek a doby obratu závazků.



Graf 12: Vývoj ukazatelů aktivity v čase společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o.

Hodnoty ukazatele doby obratu zásob by měly být co nejnižší, protože by to znamenalo, že podnik spotřebovává zásoby, a tedy více vyrábí. V tomto případě doba obratu zásob kolísá, a po sledovanou dobu je poměrně vysoká. S klesajícími tržbami za vlastní výrobky a služby a zvyšujícími se tržbami za prodané zboží, tento ukazatel vykazuje vyšší hodnoty než na začátku sledovaného období. Z pohledu doby obratu pohledávek je pro podnik nejlepší, když je tato doba co nejmenší, tedy aby dlužníci spláceli své dluhy vůči společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o. co nejdříve. V tomto případě nejsou hodnoty zrovna nízké, kromě roku 2012, kdy podnik průměrně čekal na inkaso pohledávek 40 dní. Oproti tomu v roce 2015 stoupl průměrný počet dní až na 158. Oproti tomu z pohledu ukazatele doby obratu závazků je pro firmu vždy výhodnější, když je doba větší než doba obratu pohledávek, protože by inkasovala dříve, než by musela platit a mohla by také využívat bezúročný úvěr od dodavatelů. V tomto případě je zde ale veliký rozdíl mezi těmito dvěma hodnotami. Firma platí své závazky mnohem dříve, než inkasuje své pohledávky. V roce 2011 to byly dokonce v průměru pouhé 4 dny.

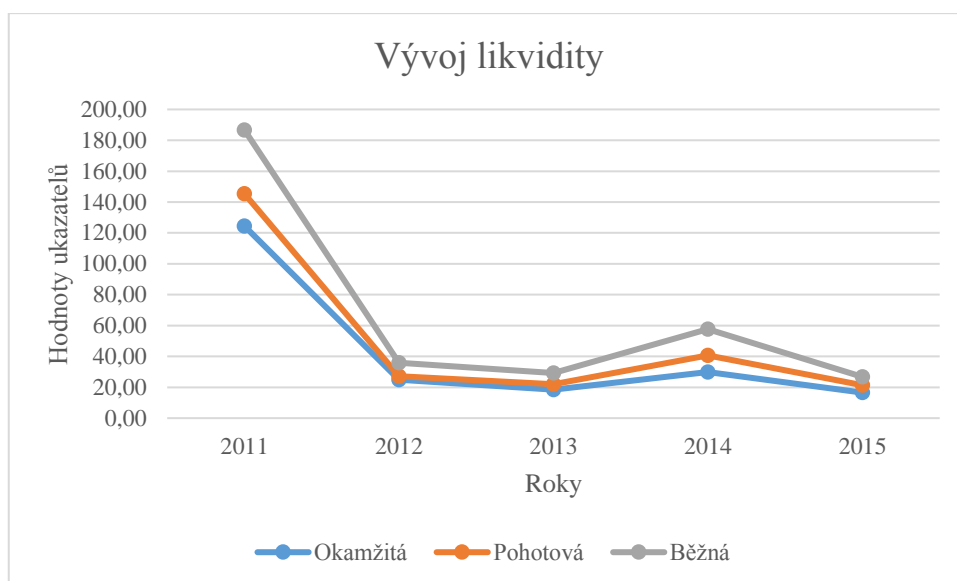
Tab. 11: Oborové a konkurenční hodnoty ukazatelů aktivity

<b>Ukazatele</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Obrat aktiv</b>	1,94	1,98	1,75	1,73	1,69
<b>Doba obratu zásob [dny]</b>	115	107	125	132	139
<b>Doba obratu pohledávek [dny]</b>	51	52	52	47	45
<b>Doba obratu závazků [dny]</b>	98	94	99	140	112

Oproti sledované společnosti má výše zmíněna konkurenční společnost HYDRO-FLEX-ZBA, s.r.o. ideálnější hodnoty ukazatelů aktivity. Doba obratu zásob je nižší ve všech sledovaných letech. Největší hodnota je v roce 2015, a to průměrně 139 dnů, kdy jsou zásobě prodány a opět naskladněny. Oproti tomu nejnižší hodnota byla změřena v roce 2012 a to 107 dní. Doba obratu pohledávek je v porovnání mnohem nižší než u sledované společnosti. To značí, že své pohledávky dokáže inkasovat poměrně brzy. Také hodnoty doby obratu závazků jsou ve všech sledovaných letech u konkurenční společnosti dvakrát vyšší než doba obratu pohledávek, takže konkurence dříve inkasuje pohledávky, než hradí závazky.

### **Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity vypovídají, jak dokáže společnost UNIVA BLÁHA, s.r.o. přeměnit svá aktiva na prostředky, kterými by dokázala uhradit své závazky. Tedy jak moc je společnost likvidní. Pro tyto poznatky se používají většinou následující ukazatele.



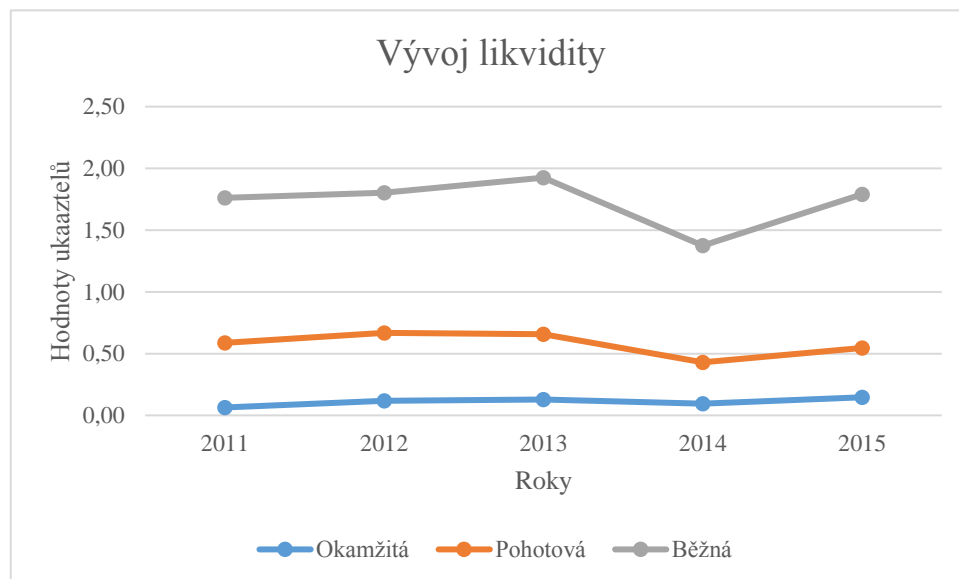
Graf 13: Vývoj likvidity v čase společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o.

U ukazatele likvidity prvního stupně (okamžitá likvidita) se uvádí doporučený interval hodnot 0,2-0,8. V případě společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o. dochází ve všech letech k několikanásobnému překročení intervalu a v roce 2011 dokonce k enormnímu překročení. Je to v důsledku toho, že dochází ke krytí majetku spíše vlastním kapitálem. Tento ukazatel postupem času klesá, protože se zvýšil podíl krytí majetku krátkodobými závazky. Podnik je očividně nadbytečně likvidní a má nadměrné množství likvidního majetku nejvyššího stupně a nedokáže tak využít tyto volné peněžní prostředky. Další ukazatel je ukazatel druhého stupně a je méně likvidní než okamžitá likvidita a sice pohotová likvidita. Tento ukazatel bere v potaz oběžná aktiva očištěná od zásob. Pro majitele podniku je optimální nižší hodnota, která se pohybuje v rozmezí 1-1,5, kvůli vázanosti oběžných aktiv v pohotových prostředcích. Tyto prostředky pak vynášejí malý nebo žádný úrok. V případě této firmy jsou hodnoty opět vysoce nad intervalem, takže z pohledu tohoto ukazatele je podnik opět nadbytečně likvidní. Poslední a nejméně likvidní ukazatel je ukazatel běžné likvidity. Tento ukazatel v sobě nese celá oběžná aktiva, a proto je nejméně schopný okamžité přeměny na peněžní prostředky. Optimální hodnota se uvádí 1,5-2,5, ale v tomto případě je podnik vysoko nad optimálními hodnotami, a i z pohledu tohoto ukazatele je podnik nadbytečně likvidní. Tyto vysoké hodnoty značí výše zmíněné krytí oběžných aktiv převážně z vlastních zdrojů.

Tab. 12: Oborové a konkurenční hodnoty ukazatelů likvidity

	Likvidita	Hodnoty ukazatelů za sledované období				
		2011	2012	2013	2014	2015
<b>Konkurence</b>	<b>Okamžitá</b>	0,06	0,12	0,13	0,09	0,15
	<b>Pohotová</b>	0,59	0,67	0,66	0,43	0,55
	<b>Běžná</b>	1,76	1,80	1,92	1,37	1,79
<b>Oborový průměr</b>	<b>Okamžitá</b>		1,30	0,56	0,47	0,07
	<b>Pohotová</b>		2,29	1,56	1,38	0,75
	<b>Běžná</b>		2,89	2,07	1,78	0,97

Podle oborových hodnot uváděných na webovém portálu ministerstva průmyslu a obchodu jsou ukazatele likvidity nízké, kdy se pohybují v intervalu přibližně 0-1. Například okamžitá likvidita je v roce 2015 uvedena jako 0,56. Pohotová likvidita se pohybuje ve všech letech kolem 0,65 a běžná likvidita kolem hodnoty 1.



Graf 14: Ukazatele likvidity v čase konkurenční společnosti HYDRO-FLEX-ZBA, s.r.o.

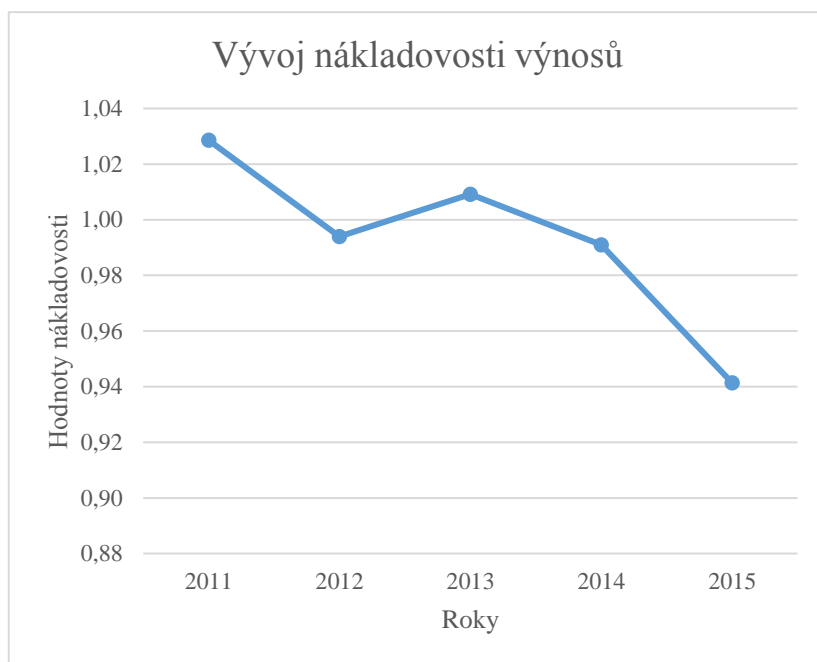
Ukazatele likvidity jsou u konkurenční společnosti několikanásobně menší. Například ukazatel okamžité likvidity se pohybuje kolem oborových hodnot, získaných z webových stránek ministerstva průmyslu a obchodu, které se pohybují kolem 0,11. To samé platí



pro ukazatel pohotové likvidity, kde se pohybují oborové hodnoty kolem 0,69 a v případě konkurenčního podniku jsou jejich hodnoty velice blízko. Poslední ukazatel, a to ukazatel běžné likvidity vykazuje všech sledovaných letech hodnoty vyšší než 1,37 a je nad oborovými hodnotami, které se pohybují kolem hodnoty 1. Hodnoty těchto dvou společností jsou natolik rozdílné kvůli množství krátkodobých závazků.

### Vývoj nákladovosti výnosů

Tato podkapitola se zabývá provozními ukazateli a v tomto případě nákladovostí výnosů. To znamená, jaké má sledovaná firma náklady vynaložené na její výnosy.



Graf 15: Vývoj nákladovosti výnosů společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o.

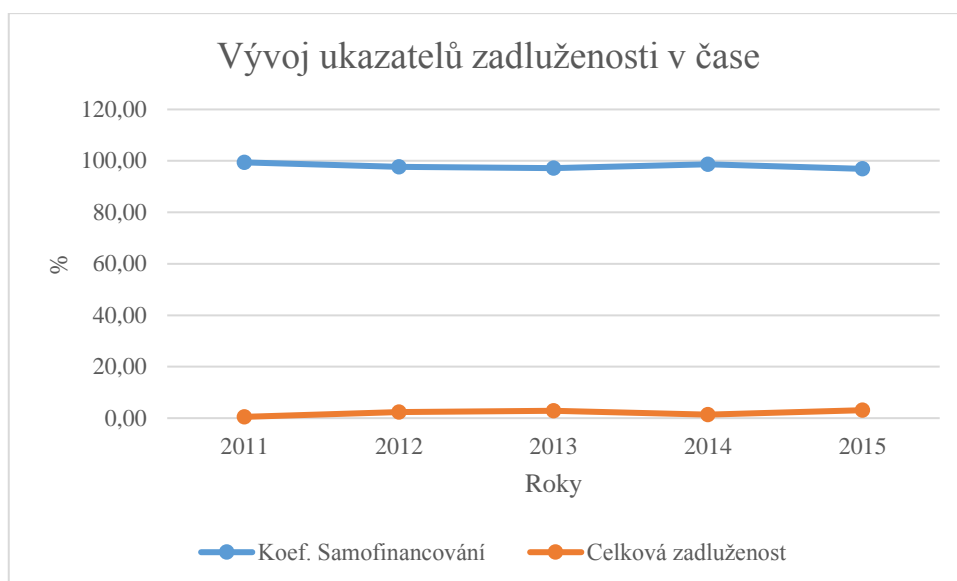


Graf 16: Vývoj nákladovosti konkurenční společnosti HYDRO-FLEX-ZBA, s.r.o.

Z grafu je zřejmé, že celková nákladovost výnosů v čase postupně klesá, což je velice dobře. V roce 2011 byla tato hodnota 1,03, to znamená, že podnik byl ve ztrátě, kdy na 1 Kč výnosů musel vynaložit 1,03 Kč nákladů. Tento ukazatel dále kolísá a v roce 2015 dosahuje nejnižší hodnoty 0,94, což znamená, že aby podnik získal 1 Kč výnosů, musí vynaložit 0,94 Kč nákladů. Hodnota ukazatele nákladovosti výnosů by měla být menší než 1, aby podnik nebyl ve ztrátě a měla by v čase klesat. Konkurenční společnost vykazuje nákladovost výnosů ve všech letech větší než 1, to znamená, že podnik se nachází ve ztrátě, protože jeho náklady převyšují výnosy.

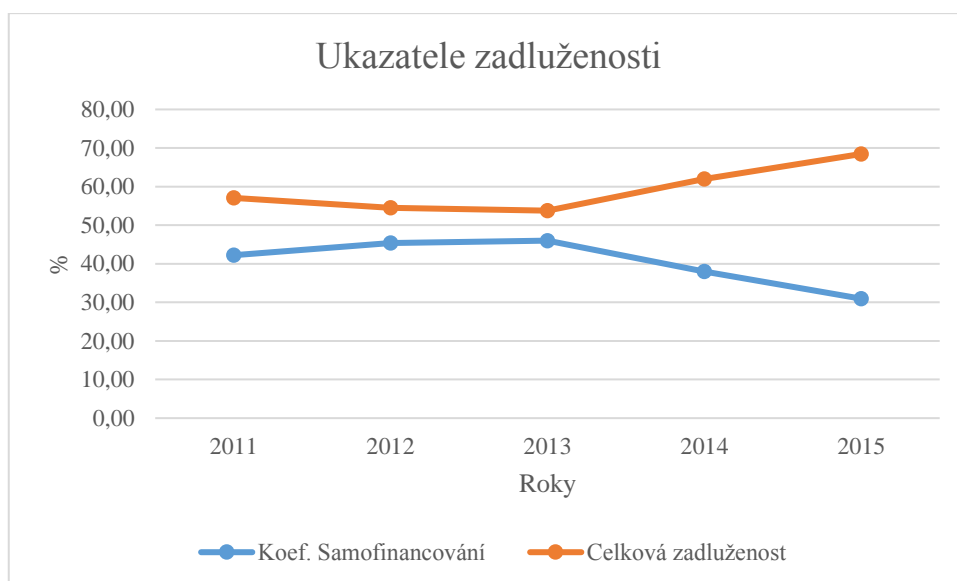
### **Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele nákladovosti znázorňují, jak moc je sledovaný podnik zadlužen a jakým způsobem kryje svoje aktiva, tedy svůj majetek. Ukazuje strukturu krytí majetku.



Graf 17: Vývoj ukazatelů zadluženosti společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o.

Ve sledovaném podniku jsou aktiva ve všech letech financována téměř ze 100 % vlastním kapitálem. Není ideální, když se ke krytí majetku využívá v takové míře vlastní kapitál, protože obecně je vlastní kapitál dražší než cizí kapitál, protože v případě úvěru si může firma dát úrok z úvěru do nákladů. Je zřejmé, že v podniku dochází k překapitalizování. Podnik zřejmě upřednostňuje stabilitu místo výnosů, protože podnik kryje téměř všechny svůj majetek vlastními zdroji. Další ukazatele, například úrokové krytí a doba splácení dluhů nemá smysl zmiňovat, protože sledovaný podnik má zastoupení v cizích zdrojích pouze krátkodobé závazky, a to hlavně z obchodní vztahů



Graf 18: Ukazatele zadluženosti konkurenční společnosti HYDRO-FLEX-ZBA, s.r.o.

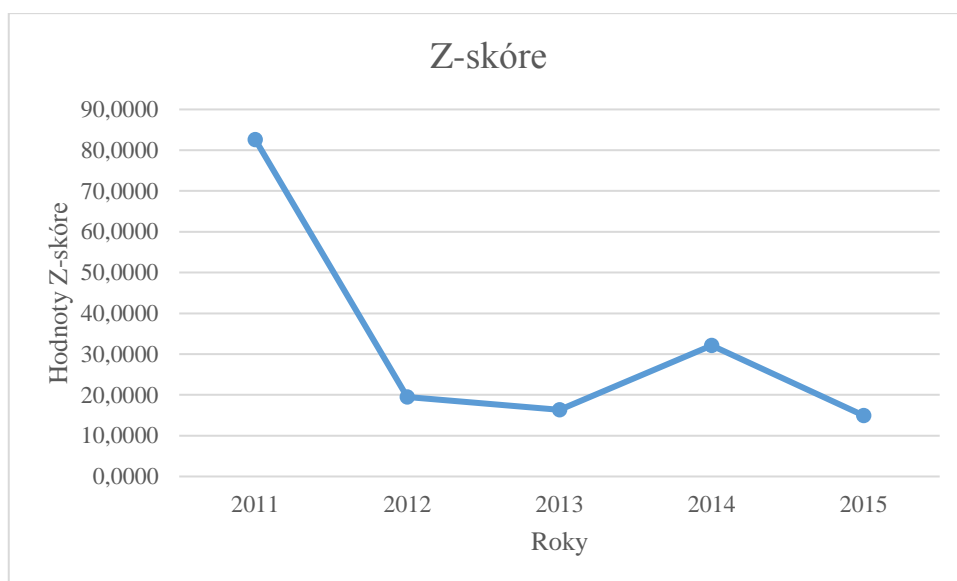
Z grafu lze vidět, struktura krytí aktiv konkurenční společnosti HYDRO-FLEX-ZBA, s.r.o. Podíl krytí aktiv je u této společnosti vyvážený, kdy jsou hodnoty obou ukazatele téměř půl na půl, kromě posledních dvou sledovaných let, kde převažují cizí zdroje. Oproti sledované společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o. využívá konkurence jinou strukturu financování svých aktiv.

### 3.3.4 Analýza soustav

Níže jsou uvedeny dvě analýzy soustav, a to analýza bankrotního modelu Z-index, jinak Altmanův model, a analýza indexu IN05.

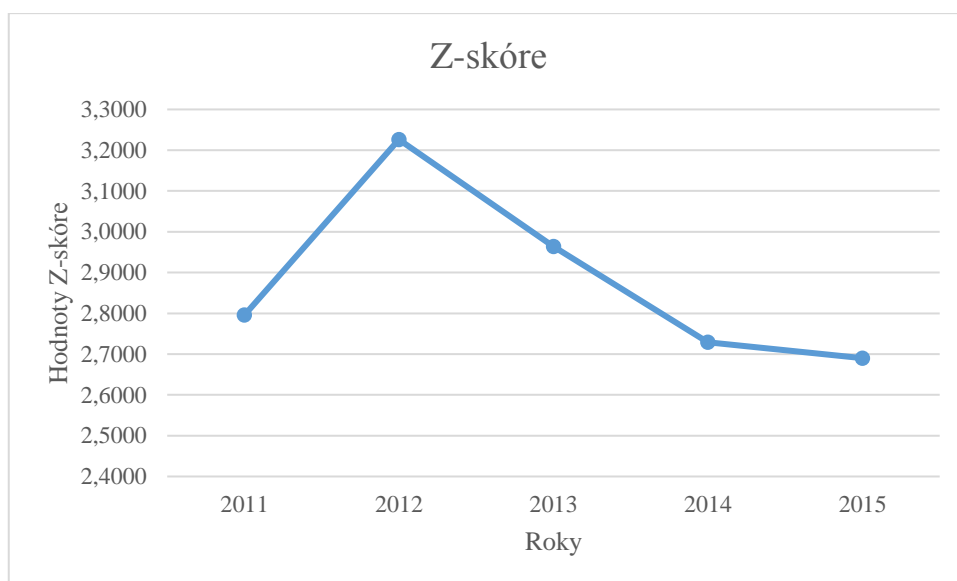
#### Altmanův model

Cílem této analýzy je zjištění finančního zdraví podniku a rozpoznání jeho možného budoucího bankrotu.



Graf 19: Vývoj Altmanova Z-indexu v čase společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o.

Za celé sledované období jsou hodnoty Altmanova Z-skóre vysoko nad intervalem, ale postupem let hodnoty klesají, až na 14,9. Z tabulky je vidět, že největší vliv na výslednou hodnotu má parametr  $x_4$ , a to všech letech. Parametr  $x_4$  znamená podíl cizích zdrojů ku vlastnímu kapitálu, to celé vynásobené koeficientem 0,42. Tento parametr hlavně ovlivňuje výše cizích zdrojů, kdy společnost UNIVA BLÁHA, s.r.o. nepoužívá ke krytí svých aktiv tolik cizích zdrojů, jako vlastního kapitálu. Podle doporučených hodnot, je optimální, aby hodnota Z-skóre byla vyšší než 2,9, což tento podnik splňuje ve všech letech.

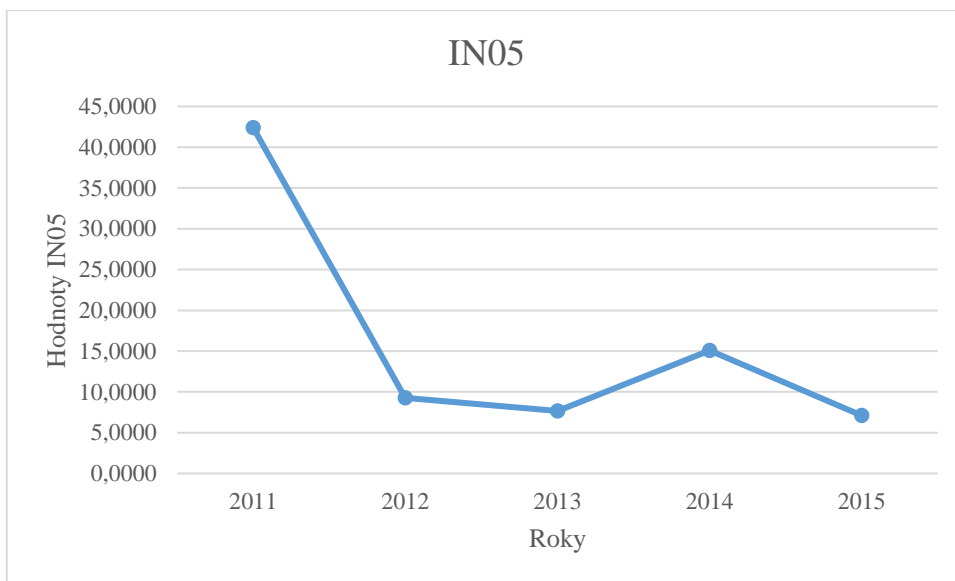


Graf 20: Vývoj Altmanova Z-indexu v čase společnosti HYDRO-FLEX-ZBA, s.r.o.

Konkurenční společnost HYDRO-FLEX-ZBA, s.r.o. vykazuje hodnoty, které se výrazně blíží doporučenému intervalu hodnot soustavy Z-skóre. Ve všech sledovaných letech se hodnoty blíží horní hranici intervalu 1,2-2,9, což je takzvaná „šedá zóna“. V letech 2012 a 2013 jsou hodnoty větší, než 2,9, což předpovídá uspokojivou finanční situaci. Přesto v dalších letech jsou hodnoty nižší než 2,9. Podnik se tedy nachází ve výše zmíněné šedé zóně, ve které nelze jednoznačně předpovědět budoucí finanční situaci.

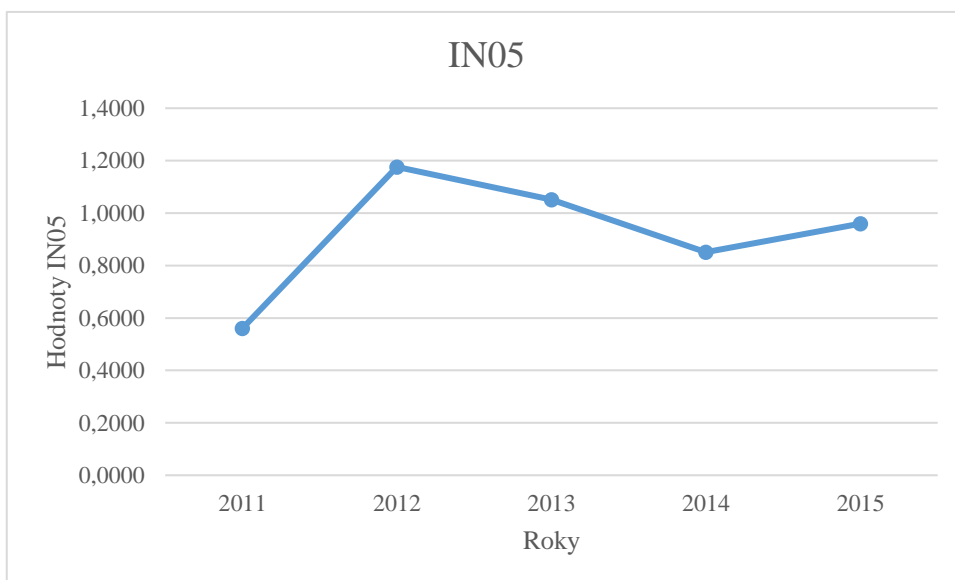
## Index IN05

Tato podkapitola se zabývá další soustavou, a to soustavou Index IN05, který umožňuje posoudit finanční výkonost a důvěryhodnost podniků v českém prostředí.



Graf 21: Vývoj indexu IN05 v čase společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o.

Index IN05 je v roce 2011 vysoko nad uváděným intervalem, ale z roku 2011 na rok 2012 hodnoty rapidně klesly opět hlavně kvůli cizím zdrojům. Index IN05 by měl dosahovat hodnot větších než 1,6, aby se dal podnik považovat za důvěryhodný a finančně stabilní. V tomto případě se jsou hodnoty v dalších letech vyšší, než 1,6, a proto by se dalo říct, že podnik je důvěryhodný.



Graf 22: Vývoj indexu IN05 v čase společnosti HYDRO-FLEX-ZBA, s.r.o.

Podle vývoje hodnot indexu IN05, které jsou ve všech sledovaných letech hraniční, kdy jsou buď nižší než interval  $0,9 < IN < 1,6$  nebo se dotýkají spodní hranice intervalu, se podnik nachází v šedé zóně, kdy tedy nemá vyhraněné výsledky nebo podnik netvoří hodnotu. Oproti tomu společnost UNIVA BLÁHA, s.r.o. má ve všech sledovaných letech hodnoty větší, než 1,6.

### **3.3.5 Souhrnné hodnocení finanční situace podniku**

Aktiva společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o. mají z dlouhodobého hlediska kolísavý trend, a to hlavně kvůli oběžným aktivům, které mají celkový podíl na aktivech přibližně 3/4. Do vývoje oběžných aktiv nejvýznamněji vstupuje finanční majetek a poté kolísavý vývoj krátkodobých pohledávek, což je dobré znamení, protože firma pravidelně inkasuje pohledávky a vytváří další. Firma zaznamenává postupné zvyšování zásob, ale v posledním roce sledovaného období dochází opět ke snížení. Co se týče pasiv, po celé sledované období má téměř 100% podíl vlastní kapitál, a to hlavně výsledek hospodaření minulých let, který má ale klesající trend, protože podnik je za první čtyři sledovaná období ve ztrátě, a tím si snižuje vlastní kapitál. Společnost UNIVA BLÁHA, s.r.o. téměř nevyužívá ke krytí svého majetku cizí zdroje. Nevyužívá úvěry a své krátkodobé závazky hradí dříve, než inkasuje své pohledávky. V porovnání s konkurenční společností HYDRO-FLEX-ZBA, s.r.o. jsou ukazatele doby obraty závazků a pohledávek velice rozdílné, protože konkurence vykazuje inkasování svých pohledávek mnohem dříve, kdy nejdelší průměrná doba inkasování pohledávek je 52 dní a společnost UNIVA BLÁHA, s.r.o. až 158 dní. Stejná situace nastává u závazků, kdy konkurence hradí své závazky mnohem později než sledovaná společnost, a to až v průměru 140 dní a sledovaná společnost jen 33 dní. V porovnání dob obratu pohledávek a závazků je velký nepoměr, protože pohledávky jsou inkasovány s daleko větším zpožděním, než jsou hrazeny závazky, takže společnost UNIVA BLÁHA, s.r.o. téměř nevyužívá bezplatného úvěru od dodavatelů.

Ve sledovaném období došlo ke změně struktury tržeb. Tržby za prodej výrobků a služeb se z roku 2011 z hodnoty 2 251 000 Kč ponížili do roku 2015 pouze na 167 000 Kč, a naopak tržby za prodej zboží se zvedly z 260 000 Kč na 2 015 000 Kč do roku 2015. Znamená to, že sledovaná firma snížila výrobu vlastních výrobků a snížila poskytování



služeb v podobě opravy hadic a začala spíše přeprodat zboží. Náklady vynaložené na prodané zboží se sice v roce 2014 zvedly, ale naopak v roce 2015 výrazně klesly a tržby a prodané zboží zůstaly podobné. Obchodní marže během let vzrůstá a z roku 2014 na rok 2015 dokonce rapidně vzrostla díky zvýšení tržeb z prodeje zboží a snížení nákladů na tyto tržby. Podnik stále vytváří hodnotu i přesto, že tržby za výkony klesají, právě díky obchodní marži. Co se týče výsledku hospodaření, obě analyzované společnosti vykázaly téměř během všech sledovaných let ztrátu. Společnost UNIVA BLÁHA, s.r.o. ale v roce 2015 vykázala zisk, díky zvýšení tržeb a optimalizací nákladů a konkurenční společnost HYDRO-FLEX-ZBA, s.r.o. je stále v nemalé ztrátě.

Ukazatele rentability byly téměř ve všech sledovaných letech záporné, kromě roku 2015, kde jsou těsně nad nulou. Rentabilita tržeb se v posledním sledovaném roce dostala na 4,08 % díky zvýšení tržeb za prodej zboží. Stejně tak i hodnoty ukazatelů rentability u konkurenční společnosti byly záporné. Z pohledu rozdílových ukazatelů, respektive čistého pracovního kapitálu disponují obě společnosti dostatkem prostředků na okamžitou úhradu všech svých krátkodobých závazků.

Co se týče aktiv, respektive obratu aktiv, negenerují dostatečné množství Kč z jedné Kč aktiv, protože za sledované období jsou nízko, až pod hodnotou 0,5. Přitom oborový průměr v roce 2015 ukazuje hodnotu 1,18 a v roce 2014 minimální hodnotu 0,69. Konkurenční společnost zde vykazuje ve všech letech hodnotu vyšší než jsou oborové průměry, a to až 1,98. Podle ukazatele doby obratu zásob, podnik své zásoby drží v podniku velice dlouho, protože klesá výroba vlastních výrobků a zásoby tedy nejsou dostatečně rychle spotřebovány, a tudíž nejsou dále naskladněny. V letech 2014 a 2015 průměrná doba téměř přesáhla půl roku.

Ukazatele likvidity vypovídají, že sledovaný podnik je velmi likvidní a je pro něj velice jednoduché přeměnit svá aktiva na prostředky pro uhrazení svých závazků. Na druhou stranu všechny ukazatele likvidity jsou výrazně nad hranicí doporučených hodnot a podnik tedy disponuje zbytečnými nejlikvidnějšími prostředky, které přinášejí malý nebo žádný úrok. Tyto prostředky by mohly být investovány a mohly by přinést další hodnotu pro podnik. Oproti tomu konkurenční společnost HYDRO-FLEX-ZBA, s.r.o. má

optimálnější hodnoty množství likvidních prostředků a mnohem více se blíží oborovým hodnotám.

Provozní ukazatel nákladovosti výnosů kolísá a zároveň má tendence se snižovat, až pod hranici 1, což je velice dobře, protože v případě, že je nákladovost větší než 1, tak je podnik ve ztrátě a má větší náklady než výnosy. V tomto případě je ale podnik během prvních čtyř let mírně ve ztrátě. Ziskovost se mu vrací až v roce 2015. Oproti konkurenci, u které je nákladovost výnosů za celé období nad hodnotou 1 a nachází se ve ztrátě.

Podle koeficientu samofinancování jsou aktiva společnosti kryta výhradně vlastním kapitálem a dochází k překapitalizování společnosti. Podnik se orientuje spíše na stabilitu a solventnost než na další rozvoj. Na druhou stranu nemůže tyto prostředky lépe využít. Dále krytí majetku pouze vlastním kapitálem snižuje jeho rentabilitu, tedy výnosnost. U sledovaného podniku jsou důvody využívání vlastního kapitálu výše zmíněná stabilita a solventnost, ale především rozhodnutí majitele podniku nevyužívat bankovní úvěry z důvodu komfortu, kdy majitel není vázán termíny splácení dluhu a je pro něj řízení podniku snadnější. Majitel firmy má možnost využívat bankovní úvěry k financování části aktiv v případě, že by chtěl vlastníkům (sobě) nárokovat vyšší zisk. Úroky z úvěrů si může také UNIVA BLÁHA, s.r.o. zahrnout do nákladů, což jej obecně činí levnějším než vlastní kapitál. Naproti tomu konkurenční společnost HYDRO-FLEX-ZBA, s.r.o. má jinou strukturu krytí majetku, kde dochází ke krytí jak z vlastních zdrojů, tak z cizích zdrojů, a to v poměru přibližně 2 ku 3.

S koeficientem samofinancování souvisí celková zadluženost. Dohromady by měly dát 100 %. Celková zadluženost je měřítkem, jak moc společnost financuje svá aktiva z cizích zdrojů. Tato společnost nevyužívá úvěry a víceméně ani bezplatný úvěr od dodavatelů za závazky.

Soustavy bankrotních ukazatelů říkají, zda se podnik v brzké době ocitne v nestabilitě, či finančních tísni. Podle Altmanova modelu se sledovaná společnost neuchyluje ke krachu ani finanční tísni a stejně tak podle indexu IN05 to vypadá, že firma je stabilní, protože oba ukazatele ve všech sledovaných letech vykazují hodnoty obou ukazatelů vysoko nad doporučením. V porovnání s konkurencí, UNIVA BLÁHA, s.r.o. vykazuje mnohem

stabilnější prostředí, protože konkurenční společnost nemá z pohledu těchto dvou ukazatelů výrazně příznivé hodnoty. Hodnota altmanova ukazatele je u konkurence totiž ve většině let v šedé zóně, kdy nelze jednoznačně určit, jak se bude podniku dařit. Z pohledu indexu IN05 jsou tyto hodnoty ještě horší, protože ve všech sledovaných letech jsou hodnoty nižší než interval  $0,9 < IN < 1,6$  nebo se této hodnoty pouze dotýkají, takže podnik nemá buď vyhraněné výsledky, nebo dokonce tvoří nízkou nebo žádnou hodnotu.

## **4 VLASTNÍ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ**

Tato kapitola je založena na výše vypracované analýze finanční situace společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o. Z provedné finanční analýzy vyplývá, že podnik je během prvních čtyř sledovaných let ztrátový. Tuto skutečnost odráží hlavně záporný výsledek hospodaření. V posledním sledovaném roce, tedy v roce 2015, došlo ke změně, a ukazatele rentability i výsledek hospodaření jsou kladné a podnik se jeví opět jako ziskový a je pravděpodobné, že v roce 2016 se v tomto stavu udrží. Analýza poukázala na následující problémy: záporný výsledek hospodaření, slabá propagace, inkasování pohledávek po splatnosti, velkém množství krátkodobých finančních prostředků.

### **4.1 Záporný výsledek hospodaření**

Během sledovaných let byl výsledek hospodaření běžného účetního období dlouhodobě záporný, kdy podniku náklady převýšily výnosy a podnik byl ve ztrátě. Až na poslední sledovaný rok, kdy se VH přehoupl do kladných čísel. V letech, kdy byl VH záporný, docházelo jeho vlivem ke snižování vlastního kapitálu. Majiteli firmy bych doporučil optimalizovat náklady spojené s dopravou materiálu a zboží. Dodavatel CHARVAT Group s.r.o. nabízí tuto možnost dlouhodobým zákazníkům s určitým odběrem materiálu a zboží. Ve společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o. dochází pravidelně 1x až 2x týdně k dodávce zboží a materiálu, přičemž množství a typ zboží je různorodý, a tedy se liší i náklady na dopravu. Často je totiž třeba naskladnit malé množství materiálu nebo zboží, které je objednané individuálně na žádost zákazníka, takže náklady na dopravu na takovéto dodávky jsou nepřiměřeně vysoké vzhledem k ceně objednaného materiálu nebo zboží. Náklady na dopravu činí ročně přibližně 110 000 Kč. Vyjednáváním dopravy zdarma by se jednoduše uvolnila část finančních prostředků a nebyl by tedy problém s náklady u menších nebo individuálních objednávek. Dále bych doporučil snížit náklady na zboží a materiál, který dodává společnost GH PRESS, s.r.o. Zde by bylo možné od dodavatele dostat slevu na zboží a materiál až 10 % v případě, že by sledovaná společnost odebrala materiál a zboží v hodnotě 700 000 Kč. Tuto slevu dodavatel zavádí nově a bylo by ji tedy možné uplatnit následující účetní rok. Díky snížení nákladů na zboží a materiál by

se zvýšila obchodní marže a také přidaná hodnota podniku. Toto zvýšení by pak znamenalo zvyšující se výsledek hospodaření a opatření, aby se podnik znovu nedostal do ztráty.

Z pohledu ukazatele rentability tržeb i výsledku hospodaření bych majiteli firmy doporučil, aby navýšil své tržby přilákáním nových zákazníků pomocí vytvoření pozice pro obchodního zástupce, který by primárně sháněl zákazníky a komunikoval by s nimi. V souvislosti s vytvořením pozice obchodního zástupce bych doporučil majiteli podniku najmout praktikanta, který by pomáhal se zvládnutím nových zakázek, které by se měly zvýšit. V případě velkého množství zakázek bych doporučil majiteli podniku buď najmout více praktikantů nebo jednoho stálého zaměstnance. V této fázi by si musel majitel sám rozhodnout, zda chce mít menší náklady při více praktikantech, kteří by zde pracovali na DPP/DPČ nebo dražšího stálého zaměstnance, kterého si může vychovat, a který ho může v nepřítomnosti zastoupit při některých nabízených službách této společnosti. Návrh na zaměstnání praktikanta(ů) nebo stálého zaměstnance bych doporučil majiteli podniku aplikovat až poté, co se zvýší vytížení zaměstnanců spojené s úspěšným zvýšením zakázek.

Následující tabulka demonstruje dopady výše zmíněné optimalizace nákladů v podobě dopravy zdarma od společnosti CHARVAT Group s.r.o., slevu 10 % na odhadnuté množství zboží a materiálu od společnosti GH PRESS, s.r.o. a navýšení tržeb a nákladů spojené se zaměstnáním obchodního zástupce.

Tab. 13: Změny vybraných položek po optimalizaci nákladů

	Pohled	% zvýšení tržeb	Ukazatel		Položka v tis. Kč			
			ROS v %	Nákladovo st výnosů	VH za ú.o.	Výkonová spotřeba	Náklady na zboží	Osobní náklady
Po optimalizaci nákladů a zvýšení tržeb	Optimistický	35 %	4,62	0,931	136	749	1265	830
	Realistický	25 %	4,25	0,938	116	733	1046	830
	Pesimistický	15 %	4,14	0,942	104	716	862	830
Původní	Rok 2015		4,08	0,944	89	791	589	390

Po optimalizaci nákladů spojené se zbožím a materiálem a po zvýšení tržeb by došlo ve všech třech pohledech ke zvýšení rentability tržeb, ale maximálně z hodnoty 4,08 % na 4,62 % při optimistickém pohledu. Co se týče nákladovosti výnosů, neproběhla by výraznější změna, kdy při reálném pohledu došlo ke změně o 0,006. Změnily by se osobní také osobní náklady, které by stouply mimo jiné hlavně o náklady na obchodního zástupce, které byly vyčísleny na 366 000 Kč za rok. Při reálném pohledu by se změnil výsledek hospodaření z 89 000 Kč na 116 000 Kč, takže reálně by teoreticky došlo k navýšení zisku.

Tab. 14: Změna nákladů po optimalizaci

<b>Změna</b>	<b>Náklady na zboží</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>
Snížení o 10 % na zboží a materiál, doprava zdarma	560 000 Kč	641 000 Kč
<b>Původní hodnoty</b>	<b>Náklady na zboží</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>
	589 000 Kč	791 000 Kč

Průběh odhadu při optimalizaci nákladů probíhal následovně. Po konzultaci s majitelem podniku jsem rozdělil náklady na zboží a materiál přibližně na polovinu, protože dodávky zboží a materiálu je od obou dodavatelů přibližně vyrovnaný. U materiálu byly dodávky o něco málo vyšší u dodavatele GH PRESS, s.r.o. Optimalizace tkvěla ve snížení nákladů o 10 % od tohoto dodavatele a snížení nákladů na dopravu od dodavatele CHARVAT Group s.r.o. na 0 Kč, takže přibližně polovina nákladů na zboží a materiál byla ponížena o 10 % a od druhé poloviny nákladů byla odečtena doprava vy výši 110 000 Kč. V rámci návrhu také došlo k zaměstnání obchodního zástupce, na kterého byly vyčísleny roční náklady 366 000 Kč. Tyto náklady byly připočteny k osobním nákladům. V rámci tří pohledů odhadu zvýšení tržeb uvedených v tabulce došlo také k odhadu nákladů spojené

s těmito tržbami a poté byly přičteny k optimalizovaným nákladům. Takže odhad optimalizovaných nákladů je ve výsledku součet nákladů ponížených o návrhy na optimalizaci a náklady vynaložené na odhadnuté tržby. Ve všech uvedených pohledech na věc byly optimalizované náklady stejné a měnily se pouze tržby a náklady s nimi spojené.

Následující tabulka obsahuje rozdíl mezi zaměstnáním praktikanta na dohodu o provedení práce nebo jednoho stálého zaměstnance na plný úvazek.

Tab. 15: Přehled nákladů na potenciální zaměstnance

Potenciální pracovní síla	Náklady v Kč za měsíc	Náklady v Kč / rok
Pozice 1 praktikanta	9 500	114 000
Pozice stálého zaměstnance	21 842	262 104

Celkové náklady na stálého zaměstnance pro zaměstnavatele by činily přibližně 21 842 Kč za měsíc, kdy hrubá mzda z této částka by byla 16 300 Kč. Rozdíl těchto dvou částek jsou pak sociální a zdravotní pojištění, které hradí zaměstnavatel. V případě zaměstnání praktikanta na dohodu o provedení práce by měsíčně vznikl zaměstnavateli náklad 9 500 Kč. Protože odměna by nedosáhla 10 000 Kč, nemusí zaměstnavatel platit za zaměstnance sociální ani zdravotní pojištění. Sjednaná pracovní doba by byla do 300 hodin celkem za rok. Tomto případě vychází samozřejmě lépe zaměstnat jednoho praktikanta, který bude vypomáhat při nových zakázkách než stálého zaměstnance, pro kterého by nemusela vždy být zajištěna práce. Zde se musí zaměstnavatel rozhodnout, kterou variantu zvolí. Teprve v průběhu dalšího provozu a na základě vytížení zaměstnanců by musel majitel podniku přehodnotit situaci.

## 4.2 Propagace

V této oblasti má firma UNIVA BLÁHA, s.r.o. značné nedostatky, které vyplývají například z nedostatečné propagace, jak své firmy, tak vlastních výrobků a služeb.

Spoléhá se pouze na věrnost svých stálých zákazníků a jejich pozitivní reakce a doporučení dalším. I přesto, že sledovaná firma má své jméno, nepomáhá to přivést nové zákazníky, protože kvůli nedostatečné propagaci o ní jednoduše neví. Firma UNIVA BLÁHA, s.r.o. nepoužívá dostupné prostředky, kterými by se mohla jednoduše zviditelnit.

Majiteli firmy bych doporučil nechat vytvořit webové stránky, které jsou v dnešní internetové době základním prvkem, jak dát zákazníkům vědět o existenci firmy. Tyto stránky by měly obsahovat základní informace o firmě, umístění, ale především sortiment výrobků a dostupné služby. Doporučil bych investovat do reklamních bannerů jak ve městě, kde má sledovaná společnost sídlo (Jihlava), tak do okolních měst (Havlíčkův Brod, Humpolec, Velké Meziříčí, Třebíč), dále investovat PPC reklamy (upřednostnění při vyhledávání přes Google vyhledávač). Jako další doporučení bych uvedl možnost využít plakáty (ve výše zmíněných lokalitách) a také billboard(y) ve městě (v okolí), kde má sledovaný podnik sídlo, a to na frekventovaných úsecích, například blízko sjezdu dálnice, přímo u dálnice, u nákupních center, při vjezdu do města a další.

Z finanční analýzy vyplývá, že podnik má většinu svých oběžných aktiv v krátkodobých finančních prostředcích. Proto bych doporučil, aby majitel podniku část těchto krátkodobých finančních prostředků investoval do výše zmíněných způsobů propagace svých výrobků a celé společnosti.

Výše zmíněné způsoby zlepšení propagace bych doporučil aplikovat postupně. V první řadě zavést webové stránky, PPC reklamu na internetu a vyvěšení plakátů. Reklamní bannery a billboardy aplikovat až po úspěšném zavedení předchozích návrhů.

Tab. 16: Návrhy propagace

Návrhy	Cena v Kč
Webové stránky	4 000 jednorázově
PPC reklama	6 000 / rok



<b>Návrhy</b>	<b>Cena v Kč</b>
Plakáty A2 (500 ks)	2 126
Billboard 1x (6 měsíců)	48 000
Reklamní bannery 5x	4 000 + plocha
Grafický design	7 500 jednorázově
<b>Celkové náklady</b>	<b>71 626 Kč</b>

Tab. 17: Harmonogram aplikování návrhů propagace

<b>Harmonogram realizace návrhů propagace</b>	
<b>CO</b>	<b>KDY</b>
Webové stránky	Zavedení do 31.8. 2017
PPC reklama	Neprodleně po zavedení www stránek
Plakáty A2 (500 ks)	Od 30.9. 2017 do 31.12. 2018
Billboard 1x (6 měsíců)	První pololetí v 2018
Reklamní bannery 5x	Druhé pololetí 2018

V případě vytvoření webových stránek a zřízení PPC reklamy, kdy by se sledovaná společnost měla upřednostnit při vyhledávání ve vyhledávači, a vyvěšení plakátů, jak v okolních městech, tak ve městě, kde má UNIVA BLÁHA, s.r.o. sídlo, by se mělo podařit přilákat více zákazníků, a to jak velkých a malých firem, ale také soukromníků. V kombinaci s billboardy a reklamními bannery, které budou také nejen ve stejném městě, jako se nachází sledovaná společnost, by se mělo podařit zvýšit tržby.

Záležitosti ohledně údržby webových stránek bude mít na starosti jeden ze stávajících zaměstnanců v rámci pracovní doby a za vytvoření obdrží jednorázovou odměnu 4 000 Kč. Co se týče designu a správy reklamních prvků, po předchozí spolupráci při vytváření designu vizitek, dostane tuto záležitost na starosti grafické studio HS Design, které navrhne design, který bude víceméně jednotný pro billboardy, reklamní bannery a plakáty. Formální záležitosti ohledně umístění reklamních prvků bude rozhodovat majitel firmy. Plakáty budou pokaždé vyvěšeny jednorázovým brigádníkem nebo případným praktikantem. Dodavatel PPC reklamy bude NETKATALOG-NETFIRMY, se kterým má majitel společnosti předchozí zkušenosti.

Následující tabulka představuje procentuální zvýšení tržeb na základě zlepšení propagace a následně změnu některých ukazatelů.

Tab. 18: Změny vybraných položek po zvýšení tržeb

Pohled	% zvýšení	Ukazatel		
		ROS	VH za ú.o.	Nákladovost výnosů
<i>Optimistický</i>	20 %	6,32	165	0,914
<i>Realistický</i>	12 %	4,58	112	0,928
<i>Pesimistický</i>	5 %	4,16	95	0,931
<b>Rok 2015</b>		<b>4,08</b>	<b>89</b>	<b>0,944</b>

Veškeré komentáře k této tabulce jsou čistě teoretické, vycházejí z předpokládaného zvýšení tržeb díky zlepšení propagace a zvýšení nákladů s tímto spojené. K původním tržbám v roce 2015 byly připočteny procentuální změny a došlo také k odhadům nákladů vynaložených na tyto tržby.

Z předpokládaného procentuálního zvýšení tržeb vyplynulo teoretické zlepšení ukazatele rentability tržeb při optimistickém pohledu na 6,32 %. Při realistickém pohledu došlo také ke zlepšení, ale jen o 0,5 %. Ke zlepšení by došlo u výsledku hospodaření za běžné účetní období i u pesimistickém pohledu, a to o 6 000 Kč. Nákladovost výnosů by se při optimistickém pohledu snížila z hodnoty 0,944 na 0,914, což by bylo velice dobré. Při realistickém pohledu by došlo ke snížení na 0,928 a při pesimistickém pohledu na 0,931.

### 4.3 Pohledávky

Z dlouhodobého hlediska krátkodobé pohledávky kolísají, což znamená, že podnik pravidelně inkasuje finančních prostředky od svých odběratelů. Protože krátkodobé pohledávky tvoří velkou část oběžných aktiv, je jejich výše v čase v pořádku. Stav doby obratu pohledávek sice není ideální, kdy se ve sledovaném období neustále zvyšuje a je několikrát větší než doba obratu závazků, ale k inkasování dochází. Problém vidím hlavně

v tom, že majitel podniku nemá nastavený žádný postup, jak vymáhat pohledávky po splatnosti. V tomto ohledu bych doporučil majiteli firmy si stanovit, jak bude v takovém případě postupovat, aby měl co největší šanci, že i pohledávky po době splatnosti, které dlužník neuhradil a nemá se k uhrazení, dokázal vymoci. Pohledávky netvoří sice velkou část aktiv, ale bylo by na místě je nějakým způsobem kontrolovat, a to použitím například následujících opatření.

U odběratelů, o kterých majitel firmy ví, že mají finanční problémy a jejich solventnost je z jeho pohledu zpochybnitelná, požadovat zálohu například 50 % ceny, aby firma UNIVA BLÁHA, s.r.o. dokázala pokrýt své náklady a vyrovnat ztráty spojené s tímto odběratelem. Případně dohodnout platbu za zboží předem, ať už v hotovosti nebo převodem na účet.

U současných odběratelů, kteří nehradí své závazky vůči sledovanému podniku včas, tzn. do doby jejich splatnosti, pravidelně upozorňovat na blížící se konec splatnosti pohledávky a v případě dalších vystavovaných faktur snížit dobu splatnosti. V současné době majitel společnosti vystavuje faktury s dobou splatnosti nejčastěji 3 týdny.

U nových zákazníků bych doporučil kontrolu jejich solventnosti například kontrolou v insolvenčním rejstříku nebo kontrolu ročních uzávěrek a pomocí nástrojů finanční analýzy si orientačně jejich finanční situaci zjistit. V případě, že nemají zveřejněné roční uzávěrky, doporučil bych majiteli společnosti zvážit spolupráci s tímto potenciální zákazníkem. Dále se lze podívat na daného zákazníka v registru plátců DPH, v obchodním, živnostenském a insolvenčním rejstříku. Doporučil bych také nastavit podmínky v případě neuhrazení závazku do doby jeho splatnosti, a to sjednat sankce při uhrazení závazku po době splatnosti. Konkrétní návrhy sankcí se nacházejí níže v textu.

Protože firma UNIVA BLÁHA, s.r.o. preferuje především vystavení faktury a platbu převodem na účet, vznikají této společnosti pohledávky především z obchodních vztahů. V situaci, která může nastat, a sledovaný podnik nedokáže inkasovat pohledávky od některého ze svých odběratelů, ať už stálých nebo nových, má společnost UNIVA BLÁHA, s.r.o. možnost postoupit tyto pohledávky faktoringové společnosti, a tím získat alespoň část finančních prostředků zpět. Dále bych doporučil upozornit odběratelé na

vypršení splatnosti pohledávky pomocí e-mailu, telefonicky nebo poštou, například týden před vypršením splatnosti pohledávky.

V současné době majitel firmy nemá žádný postup, jak řešit situace, kdy odběratel neplatí své závazky.

V první řadě bych doporučil, aby majitel firmy po konzultaci s právníkem ošetřil takovéto situace nastavením platebních podmínek, kde budou, kromě jiného, definovány podmínky při neuhrazení závazku do doby jejich splatnosti.

Při neuhrazení závazku, by měl majitel podniku neprodleně po datu splatnosti telefonicky, či emailem kontaktovat dlužníka, kvůli uhrazení jeho dluhu do sedmi pracovních dnů. Po této lhůtě bych doporučil zaslat dlužníkovi doporučeně tři po sobě jdoucí upomínky, každá po 10 pracovních dnech s žádostí o zaplacení dluhu a výši dluhu spolu s dalšími instrumenty, které jsou určeny v platebních podmínkách, a to je smluvní pokuta ve výši 0,5 % za každý započatý den po splatnosti pohledávky a úrok z prodlení od 5. dne po splatnosti pohledávky ve výši roční repo sazby povýšenou o 8 % podle nařízení vlády č. 351/2013 Sb §2. Úrok z prodlení se vypočítá jako:  $\text{úrok} = [\text{dlužná částka} * (\text{úroková sazba v \% (8,05 \%)} / 100)] * (\text{počet dnů prodlení} / 365)$ . V případě, že se mění mezi pololetími nebo lety repo sazba a pohledávka se prolíná v těchto dvou repo sazbách, počítá se úrok pro každou repo sazbu zvlášť.

Po těchto výzvách by měl majitel společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o. zaslat dlužníkovi dopis o uznání dluhu a návrh splátkové kalendáře. V případě, že by dlužník stále neuhradil svůj závazek, doporučil bych předání pohledávky právníkovi. V případě, že ani pak odběratel neuhradí svůj dluh, doporučil bych řešit situaci soudní cestou. Při získání potvrzení o nesplacení dluhu, lze odepsat část dluhu z daní.

Těmto situacím lze předejít, například nabídnutím skonta těm odběratelům, kteří hradí své závazky na poslední chvíli, nebo po době splatnosti vystavené faktury. Výše skonta může být například 2 % z prodejní ceny v případě, že uhradí svůj závazek do 14 dní od vzniku závazku.

Otázka je, zda se to odběrateli vyplatí, aby zaplatil dříve, než je splatnost pohledávky. Aby byl odběratel motivovaný k využití skonta, musela by výše skonta být vyšší než náklady z úroku z krátkodobého úvěru, kterým by tento dluh uhradil.

### **Příklad**

Sledovaná společnost dodala zboží za 50 000 Kč. Faktura je splatná do 6 týdnů. V případě uhrazení částky do 2 týdnů nabízí sledovaná společnost možnost skonta ve výši 2 % z celkové ceny. Pokud by chtěl odběratel uhradit částku dříve, musel by si vzít úvěr s úrokovou sazbou 5,9 % p.a (úrok převzat z aktuální nabídky MONETA Money Bank, a. s.).

a) Skonto = 2 %

Výše skonta vychází z výpočtu:  $\text{skonto} = 50\,000 * 0,02 = \underline{1\,000 \text{ Kč}}$

Výše úroku z krátkodobého úvěru ve výši 49 000 na 4 týdny:

$\text{úrok} = [(50\,000 - 1\,000) * 14 * 5,9] / 360 * 100 = \underline{112 \text{ Kč}}$

Z výpočtu lze vidět, že se pro odběratele vyplatí využít skonto, protože sleva při zaplacení do 14 dnů bude 1 000 Kč a úrok, který firma bude muset zaplatit za krátkodobý finanční úvěr je pouze 112 Kč, takže výnosy z této operace převyšují vynaložené náklady. Odběratel by měl být tedy motivován využít možnost skonta a uhradit svůj závazek dříve, než je doba splatnosti pohledávky.

b) Skonto = 0,5 %

Výše skonta vychází z výpočtu:  $\text{skonto} = 50\,000 * 0,005 = \underline{250 \text{ Kč}}$

Výše úroku z krátkodobého úvěru ve výši 49 750 na 4 týdny:

$\text{úrok} = [(50\,000 - 250) * 14 * 5,9] / 360 * 100 = \underline{114 \text{ Kč}}$

Z výpočtu lze vidět, že i v tomto případě se pro odběratele vyplatí využití skonta a uhradit svůj závazek do 14 dnů od jeho vzniku, protože výše skonta převyšuje úrok z půjčky.

Procento skonta si může majitel zvolit sám s ohledem na cenu zakázky a výši skonta, jakou je ochoten ještě akceptovat. Při poskytnutí skonta sice sledovaný podnik přijde o část peněz, ale na druhou stranu je větší šance, že odběratel částku zaplatí a nebude platbu odkládat. Pro majitele podniku tkví výhoda poskytování skonta v motivaci odběratelů hradit své závazky dříve, než je bezprostředně nutné. Pokud odběratel využívá možnost skonta, odpadávají majiteli této společnosti starosti s hlídáním pohledávek za tohoto odběratele a připomínání odběrateli blížící se konec splatnosti pohledávky, samozřejmě v případě, že odběratel možnost skonta využije(využívá). Dále bude mít majitel podniku k dispozici finanční prostředky dříve, než je sjednáno.

## ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývala problematikou finanční analýzy společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o., kde cílem práce bylo zhodnocení finanční situace výše zmíněného podniku, identifikovat slabé stránky v této oblasti a na základě provedené analýzy navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení finančního zdraví této společnosti.

Tato práce je složena ze čtyř hlavních částí. První část obsahuje stanovený cíl práce a metodiku, která byla použita při vypracovávání této práce. V druhé části se tato práce věnovala teoretickým východiskům, která vysvětlila konkrétní metody a postupy, a které byly v práci použity. Třetí část této bakalářské práce obsahuje finanční analýzu společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o. V této části byla tato společnost představena, kde byly uvedeny například základní informace o firmě, výrobní program, zákazníci a další. Dále tato část obsahovala hodnocení současné finanční situace a základní strategickou analýzu. Pro výpočty při finanční analýze byly použity účetní výkazy za sledované účetní období od roku 2011 do roku 2015 včetně. Jako podklady pro srovnání současné finanční situace sledované společnosti posloužila konkurenční firma HYDRO-FLEX-ZBA, s.r.o., kde byla použity stejné metody a postupy, jako u sledovaného podniku. Poté proběhlo srovnání těchto dvou analýz a vyhodnocení současné finanční situace společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o. Čtvrtá část této práce zahrnuje vlastní návrhy, které by měly pozitivně ovlivnit a zlepšit finanční zdraví sledovaného podniku. Tyto návrhy byly vypracovány na základě výsledků finanční analýzy, poznání každodenního běhu této společnosti a také ve spolupráci s vedením podniku. Návrhy na zlepšení se týkaly hlavně udržení kladného výsledku hospodaření, tedy udržení potažmo zvýšení zisku. Dále se návrhy týkaly řízení pohledávek, propagaci a krátkodobých finančních prostředků.

Věřím, že cíle, které byly této práci stanoveny, byly splněny, a že mé návrhy na zlepšení a doporučení pomohou společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o. zlepšit své finanční zdraví.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. Finanční management. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.
- (2) PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.
- (3) KALOUDA, František. Finanční analýza a řízení podniku. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2016. ISBN 978-80-7380-591-3.
- (4) MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. Finanční analýza. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006. Vzdělávání a certifikace účetních. ISBN 80-7357-219-2.
- (5) HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. Podnikové finance v teorii a praxi. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-011-0.
- (6) SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- (7) LANDA, Martin. Finanční plánování a likvidita. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1492-6.
- (8) VOCHOZKA, Marek. Metody komplexního hodnocení podniku. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.
- (9) SŮVOVÁ, Helena. Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači. Praha: Bankovní institut, 1999. Bankovníctví. ISBN 80-7265-027-0.
- (10) KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- (11) HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. Finance podniku. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-492-5.



- (12) KALOUDA, František. Finanční řízení podniku. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. ISBN 978-80-7380-315-5.
- (13) MAREK, Petr. Studijní průvodce financemi podniku. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 978-80-86929-49-1.
- (14) SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.
- (15) Managementmania (online). (cit. 2016-11-16). Dostupné z: <https://managementmania.com>
- (16) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- (17) MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování: formulace, implementace, hodnocení a kontrola strategie : klíčové koncepce strategického myšlení : případové studie a příklady z ČR i ze světa. Praha: GRADA Publishing, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.
- (18) DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
- (19) Zákon o účetnictví - Část III. - Účetní závěrka. Business.center.cz (online). (cit. 2017-01-25). Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto/cast3.aspx>
- (20) Finanční analýza - aplikace FinAnalysis (online). Atlantis PC, 2000 (cit. 2017-01-25). Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/>

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

CF	Cash flow
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČPP	Čisté pohotové prostředky
EAT	Zisk po zdanění
EBT	Zisk před zdaněním
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SLEPTE	Sociální, legislativní, ekonomický, politický, technologický, ekologický
SWOT	Strenghts, weaknesses, opportunities, threats
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
VZZ	Výkaz zisků a ztrát
ZK	Základní kapitál

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Podíly na tržbách 10 nejvýznamnějších odběratelů.....	41
Graf 2: Vývoj aktiv v čase společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o. ....	48
Graf 3: Vývoj pasiv v čase společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o.....	49
Graf 4: Podíly položek aktiv společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o. ....	50
Graf 5: Podíly položek pasiv společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o. ....	52
Graf 6: Vývoj položek výkazu zisků a ztrát v čase společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o. ....	54
Graf 7: Podíly položek vzz na výnosech společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o.....	55
Graf 8: Podíly položek vzz na nákladech společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o. ....	56
Graf 9: Vývoj výsledků hospodaření společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o. ....	57
Graf 10: Vývoj rozdílových ukazatelů v čase společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o.....	58
Graf 11: Vývoj rentability v čase společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o.....	59
Graf 12: Vývoj ukazatelů aktivity v čase společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o.....	61
Graf 13: Vývoj likvidity v čase společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o.....	63
Graf 14: Ukazatele likvidity v čase konkurenční společnosti HYDRO-FLEX-ZBA, s.r.o.....	64
Graf 15: Vývoj nákladovosti výnosů společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o. ....	65
Graf 16: Vývoj nákladovosti konkurenční společnosti HYDRO-FLEX-ZBA, s.r.o.....	66
Graf 17: Vývoj ukazatelů zadluženosti společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o.....	67
Graf 18: Ukazatele zadluženosti konkurenční společnosti HYDRO-FLEX-ZBA, s.r.o. ....	68
Graf 19: Vývoj Altmanova Z-indexu v čase společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o. ....	69
Graf 20: Vývoj Altmanova Z-indexu v čase společnosti HYDRO-FLEX-ZBA, s.r.o.....	70
Graf 21: Vývoj indexu IN05 v čase společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o. ....	71
Graf 22: Vývoj indexu IN05 v čase společnosti HYDRO-FLEX-ZBA, s.r.o.....	71

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Okolí organizace.....	34
Obr. 2: Porterova metoda pěti sil .....	35
Obr. 3: SWOT analýza.....	36
Obr. 4: Výrobní prostory firmy UNIVA BLÁHA, s.r.o. ....	38

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Tabulka hodnot „Z“ indexu .....	30
Tab. 2: Výsledná kvalifikace firmy se provede podle následující tabulky .....	31
Tab. 3: Postup při benchmarkingu .....	32
Tab. 4: Horizontální analýza aktiv společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o. ....	47
Tab. 5: Horizontální analýza pasiv společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o. ....	47
Tab. 6: Vertikální analýza aktiv společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o. ....	50
Tab. 7: Vertikální analýza pasiv společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o. ....	51
Tab. 8: Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o. ....	52
Tab. 9: Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o. ....	53
Tab. 10: Oborové a konkurenční hodnoty ukazatelů rentability .....	60
Tab. 11: Oborové a konkurenční hodnoty ukazatelů aktivity .....	62
Tab. 12: Oborové a konkurenční hodnoty ukazatelů likvidity .....	64
Tab. 13: Změny vybraných položek po optimalizaci nákladů .....	77
Tab. 14: Změna nákladů po optimalizaci .....	78
Tab. 15: Přehled nákladů na potenciální zaměstnance .....	79
Tab. 16: Návrhy propagace .....	80
Tab. 17: Harmonogram aplikování návrhů propagace .....	81
Tab. 18: Změny vybraných položek po zvýšení tržeb .....	82
Tab. 19: Rozvaha společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o. v letech 2011-2015 .....	i
Tab. 20: Výkaz zisků a ztrát společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o. ....	v

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Účetní výkazy společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o. ....	i
---	---

## Příloha 1: Účetní výkazy společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o.

Tab. 19: Rozvaha společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o. v letech 2011-2015

<i>Položky rozvahy</i>		<i>č.ř.</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1</b>	<b>6392</b>	<b>6505</b>	<b>6486</b>	<b>6291</b>	<b>6438</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2					
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)</b>	<b>3</b>	<b>1534</b>	<b>1329</b>	<b>1159</b>	<b>1322</b>	<b>1110</b>
B. I.	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)</i>	4					
B. I. 1	Zřizovací výdaje	5					
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6					
3	Software	7					
4	Ocenitelná práva	8					
5	Goodwill	9					
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10					
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11					
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12					
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)</b>	<b>13</b>	<b>1534</b>	<b>1329</b>	<b>1159</b>	<b>1322</b>	<b>1110</b>
B. II. 1	Pozemky	14					
2	Stavby	15	967	928	890	851	813
3	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	16	567	401	269	471	297
4	Pěstitelské celky trvalých porostů	17					
5	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18					
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19					
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20					
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21					
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	22					
<b>B. III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)</b>	<b>23</b>					
B. III. 1	Podíly - ovládaná osoba	24					
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25					
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26					
4	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	27					
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28					
6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	29					
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30					

<b>C.</b>		<b>Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)</b>	<b>31</b>	<b>4853</b>	<b>5166</b>	<b>5320</b>	<b>4957</b>	<b>5323</b>
C. I.		<b>Zásoby (ř.33 až 38)</b>	32	1074	1244	1302	1454	1074
C. I.	1	Materiál	33	868	1136	1194	1400	1020
	2	Nedokončená výroba a polotovary	34					
	3	Výrobky	35					
	4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36					
	5	Zboží	37	206	108	108	54	54
	6	Poskytnuté zálohy na zásoby	38					
<b>C. II.</b>		<b>Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)</b>	<b>39</b>				<b>490</b>	<b>440</b>
C. II.	1	Pohledávky z obchodních vztahů	40					
	2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	41					
	3	Pohledávky - podstatný vliv	42					
	4	Pohledávky za společníky	43					
	5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44					
	6	Dohadné účty aktivní	45					
	7	Jiné pohledávky	46				490	440
	8	Odložená daňová pohledávka	47					
<b>C. III.</b>		<b>Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)</b>	<b>48</b>	<b>544</b>	<b>344</b>	<b>651</b>	<b>436</b>	<b>516</b>
C. III.	1	Pohledávky z obchodních vztahů	49	538	344	646	436	423
	2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	50					
	3	Pohledávky - podstatný vliv	51					
	4	Pohledávky za společníky	52					
	5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53					
	6	Stát - daňové pohledávky	54	1		5		
	7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	5				93
	8	Dohadné účty aktivní	56					
	9	Jiné pohledávky	57					
C. IV.		<b>Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)</b>	<b>58</b>	<b>3235</b>	<b>3578</b>	<b>3367</b>	<b>2577</b>	<b>3293</b>
C. IV.	1	Peníze	59	2774	1847	1436	557	243
	2	Účty v bankách	60	461	1731	1931	2020	3050
	3	Krátkodobé cenné papíry a podíly	61					
	4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	62					
D. I.		<b>Časové rozlišení (ř. 64 až 66)</b>	<b>63</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>5</b>
D. I.	1	Náklady příštích období	64			7	4	2
	2	Komplexní náklady příštích období	65					
	3	Příjmy příštích období	66				8	3
		<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>67</b>	<b>6392</b>	<b>6505</b>	<b>6486</b>	<b>6291</b>	<b>6438</b>
<b>A.</b>		<b>Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 80 + 83 + 87 - 88)</b>	<b>68</b>	<b>6355</b>	<b>6351</b>	<b>6304</b>	<b>6205</b>	<b>6239</b>
A. I.		<b>Základní kapitál (ř. 70 až 72)</b>	<b>69</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>



	1	Základní kapitál	70	200	200	200	200	200
	2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	71					
	3	Změny základního kapitálu	72					
A. II.		<b>Kapitálové fondy (ř. 74 až 79)</b>	73					
A. II.	1	Ážio	74					
	2	Ostatní kapitálové fondy	75					
	3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76					
	4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	77					
	5	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	78					
	6	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	79					
A. III.		<b>Fondy ze zisku (ř. 81 + 82)</b>	80	20	20	20	20	20
A. III.	1	Rezervní fond	81					
	2	Statutární a ostatní fondy	82					
A. IV.		<b>Výsledek hospodářství minulých let (ř. 84 až 86)</b>	83	6234	6135	6111	6064	5930
A. IV.	1	Nerozdělený zisk minulých let	84	6234	6135	6115	6095	6041
	2	Neuhrazená ztráta minulých let	85			-4	-31	-111
	3	Jiný výsledek hospodářství minulých let	86					
A. V.	1	<b>Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-)</b>	87	-99	-4	-27	-79	89
		/ř.01 - (+ 69 + 73 + 79 + 83 - 88 + 89 + 122)/						
	2	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)	88					
<b>B.</b>		<b>Cizí zdroje (ř. 90 + 95 + 106 + 118)</b>	<b>89</b>	<b>151</b>	<b>33</b>	<b>182</b>	<b>86</b>	<b>199</b>
B. I.		<b>Rezervy (ř. 91 až 94)</b>	90					
B. I.	1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	91					
	2	Rezerva na důchody a podobné závazky	92					
	3	Rezerva na daň z příjmů	93					
	4	Ostatní rezervy	94					
B. II.		<b>Dlouhodobé závazky (ř. 96 až 105)</b>	95	7	7			
B. II.	1	Závazky z obchodních vztahů	96					
	2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	97					
	3	Závazky - podstatný vliv	98					
	4	Závazky ke společníkům	99	7	7			
	5	Dlouhodobé přijaté zálohy	100					
	6	Vydané dluhopisy	101					
	7	Dlouhodobé směnky k úhradě	102					
	8	Dohadné účty pasívní	103					
	9	Jiné závazky	104					
	10	Odložený daňový závazek	105					
B. III.		<b>Krátkodobé závazky (ř. 107 až 117)</b>	106	26	144	182	86	199

B. III.	1	Závazky z obchodních vztahů	107		118	138	44	5
	2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108					
	3	Závazky - podstatný vliv	109					
	4	Závazky ke společníkům	110					
	5	Závazky k zaměstnancům	111			8	8	29
	6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	4	4	4	4	5
	7	Stát - daňové závazky a dotace	113	22	22	32	30	160
	8	Krátkodobé přijaté zálohy	114					
	9	Vydané dluhopisy	115					
	10	Dohadné účty pasivní	116					
	11	Jiné závazky	117					
B. IV.		<b>Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 119 až 121)</b>	118					
B. IV.	1	Bankovní úvěry dlouhodobé	119					
	2	Krátkodobé bankovní úvěry	120					
	3	Krátkodobé finanční výpomoci	121					
C. I.		<b>Časové rozlišení (ř. 123 + 124)</b>	122	4	3			
C. I.	1	Výdaje příštích období	123					
	2	Výnosy příštích období	124					

Tab. 20: Výkaz zisků a ztrát společnosti UNIVA BLÁHA, s.r.o.

Položky VZZ			2011	2012	2013	2014	2015
I.	Tržby za prodej zboží	1	466	260	795	2098	2015
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	406	91	688	1771	589
+	<b>Obchodní marže (ř. 01-02)</b>	<b>3</b>	<b>60</b>	<b>169</b>	<b>107</b>	<b>327</b>	<b>1426</b>
II.	<b>Výkony (ř. 05+06+07)</b>	<b>4</b>	<b>2660</b>	<b>2251</b>	<b>2058</b>	<b>2208</b>	<b>167</b>
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	2660	2251	2058	808	167
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6					
3	Aktivace	7				1400	
B.	<b>Výkonová spotřeba (ř. 09+10)</b>	<b>8</b>	<b>2246</b>	<b>1994</b>	<b>1793</b>	<b>2148</b>	<b>791</b>
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	9	2046	1848	1630	1882	673
B. 2	Služby	10	200	146	163	266	118
+	<b>Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)</b>	<b>11</b>	<b>474</b>	<b>426</b>	<b>372</b>	<b>387</b>	<b>802</b>
C.	<b>Osobní náklady</b>	<b>12</b>	<b>152</b>	<b>170</b>	<b>156</b>	<b>161</b>	<b>390</b>
C. 1	Mzdové náklady	13	95	96	99	102	293
C. 2	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14					
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	33	33	33	35	73
C. 4	Sociální náklady	16	24	41	24	24	24
D.	Daně a poplatky	17	13	15	11	17	14
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	232	203	196	201	256
III.	<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21 )</b>	<b>19</b>			<b>30</b>		
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20			30		
2	Tržby z prodeje materiálu	21					
F.	<b>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24 )</b>	<b>22</b>			<b>11</b>		
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23			11		
F. 2	Prodaný materiál	24					
G.	<b>Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období</b>	<b>25</b>					
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	9	20	1		
H.	Ostatní provozní náklady	27	134	91	47	86	28
V.	Převod provozních výnosů	28					
I.	Převod provozních nákladů	29					
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>30</b>	<b>-87</b>	<b>6</b>	<b>-18</b>	<b>-78</b>	<b>114</b>
	<b>/ (ř. 11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29)) /</b>						
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31					
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32					
VII.	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku ( ř. 34 + 35 + 36)</b>	<b>33</b>					
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34					

VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35					
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36					
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37					
K.	Náklady z finančního majetku	38					
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39					
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40					
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41					
X.	Výnosové úroky	42				8	3
N.	Nákladové úroky	43					
XI.	Ostatní finanční výnosy	44					
O.	Ostatní finanční náklady	45			5	5	4
XII.	Převod finančních výnosů	46					
P.	Převod finančních nákladů	47					
	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>48</b>	<b>-5</b>	<b>-6</b>	<b>-5</b>	<b>3</b>	<b>-1</b>
*	<b>/(ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47))</b>				<b>4</b>	<b>4</b>	<b>24</b>
Q.	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)</b>	<b>49</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>24</b>
Q. 1	-splatná	50	8	4			
Q. 2	-odložená	51			-27	-79	89
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)</b>	<b>52</b>	<b>-100</b>	<b>-4</b>			
XIII.	Mimořádné výnosy	53					
R.	Mimořádné náklady	54					
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55					
S. 1	-splatná	56					
S. 2	-odložená	57					
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 -55 )</b>	<b>58</b>					
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59					
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)</b>	<b>60</b>	<b>-99</b>	<b>-4</b>	<b>-27</b>	<b>-79</b>	<b>89</b>
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)</b>	<b>61</b>	<b>-92</b>		<b>-23</b>	<b>-75</b>	<b>113</b>